ـ جامعــة الجزائــر
ـ معهد الحقوق والعلوم الادارية

الآثــار الايجابيــة والسلبية

للادارة على التنمية

في الجزائر

بحث لنيل شهادة الماجستير في الادارة والمالية .

للطالبة : حلايمية ربح

تحت اشراف ـ الدكتور لعشب محفوظ

لجنة المناقشة :

رئيسا ________________

مقررا ________________

عضوا ________________

عضوا ________________

1992 ـ 1993

المقدمة :

تكسب الادارة بشتى فروعها أهمية كبرى في تسيير شوءون مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها. وعلى هذا الاساس تمثل الادارة العنصر الرئيسي في تسيير دفة الامور في فشلها اونجاحها ويتأثر ذلك القطاع او ذاك بشكل مباشر بواقع الادارة واذا كان الجهاز الاداري قويا ومتمكنا وقادرا على القيام بمهامه ووظائفه بشكل ناجح ومبدع وخلاق فان ذلك القطاع قدحقق نجاحات كبرى في ميدان عمله والعكس هو الصحيح، فالجهاز الاداري الفاشل غير الناجح والذي ليس بمستوى المسوءولية لابد ان يوءدي عمله بشكل مرتبك، مما يوءدي الى نتائج سلبية تخلق متاعبا وأعباء مادية على ذلك القطاع حتما.

اذن لا بد من الدراسة المعمقة للعلوم الادارية المبنية على اسس علمية دقيقة، آخذين بنظر الاعتبار التجارب الرائدة سواء في البلدان ذات الظروف المتشابهة او من داخل البلد نفسه. فالادارة تمثل العصب الفعال في جميع المجالاتفاختيارنا موضوع واقع الادارة في الجزائر واثره على التنمية جاء نتيجة لاعتقادنا ان الاجهزة الادارية في الجزائر لا زالت في طريق النمو، فبعضهاحققنتائج ايجابية كبيرة وبعضها لا زال يحبو ولكنه يحاول الاستفادة من التجارب المختلفة، وبعضها لا زال يسبح في اخطائه واعماله مرتبكة ولكنه وللاسف لا يدرس اخطاوءه ولا يريد ان يستفيد حتىمن تجاربه ذاتها. انهذه الصورة والمعروفة لدى الكثير من المتتبعين للواقع العملي في الجزائر لا يرون اي جديد في هذا المجال سوى السوءال عن ما هي الحلول العملية لجعل هذا الجهاز الحيوي الهام في المستوى الذي يجب ان ترتقي اليه

./.

التنمية في بلادنا وفقا للامكانيات المتوفرة ، وان هذا بلا شك يدفعون الى التفهم الى ان الشريحة الادارية للقطاع العام على وجه الخصوص في غالبية البلدان التي تعيش نفس ظروف بلادنا من البلدان النامية ما زالت فتية نسبيا وقليلة الخبرة وهي لا تشكل فئة اجتماعية واسعة مغلقة ذات قوام طبقي ويتحدد نشووءها واتجاه مسيرتها والمحتوى الموضوعي لممارستها الاجتماعية ومصالحها الوظائفية الفئوية الخاصة وشكل صلاتها مع القوى الاجتماعية الاخرى بشتى خصائصها سواء البورجوازية او الطبقة العاملة او المثقفين ، ان الاداريين العاملين في القطاع العام يتبعون بوجه عام صيغة العمل للطبقات الحاكمة واسلوب عملهم في تطور عمل المجتمع، ولكن عندوجود ظروف مناسبة ، فان الكوادر الادارية للقطاع العام يمكن ان تصبح في اللحظة المطلوبة احد العوامل الملموسة للتغيرات التقدمية في المجتمع ، ان هذا الوضع يساعد على خلق الامكانيات لتوفير المدلايات ضرورية لتقدم المجتمع والامكانيات المتوفرة كما اسلفنا ليست بالقليلة ، خاصة من الناحية البشرية ، ولكن وللاسف عند كتابة هذا البحث ووضع هذه الدراسة واجهت مشاكل عدة اهمها هي عدم وجود المصادر والمعلومات التي تعطي الموضوع حقه بشكل جيد سيما وان الكتابة عن الدراسات الميدانية للادارة في الجزائر محدودة جدا كما ان المعاهد الادارية القائمة في الجزائر هي الاخرى تنقصها مثل هذه المعلومات، وأكثر اهتمامها بالدراسات النظرية لهذا الموضوع الهام وبنفس الوقت لا يوجد اي جهاز اداري ليس في الجزائر وحسب بل من الممكن القول في جميع البلدان النامية وبلدان العالم الثالث ان لم نقل معظم بلدان العالم لا يوجد من يقول ان جهازنا الاداري قصر في كذا وكذا، وفي كثير من الحالات توضع بين فترة واخرى دراسات تشخص النواقص الادارية

./.

بشكل عام، كما من الموءسف لا نجد حتى الدراسات الايجابية اوالامثلة الجيدة لاجهزة التسيير والادارة حتى يقتدى بها، ان هذا المشكل بالتأكيد يشكل جانبا هاما من المشاكل التي تعترض اي باحث يرغب تناول مثل هذه المواضيع، اما المشكل الثاني وهو ضعف دراستي في اللغة الفرنسية اضطرني الى الالتحاق في معهد تدريس اللغة الفرنسية بسبب ان كثيرا من الدراسات النظرية ذات الاهمية موجودة باللغة الفرنسية بسبب السياسة الاستعمارية السابقة التي حاربت اي تعريب لمثل هذه الدراسات القيمة وان السياسة الفرنسية بهذا الصدد سواء في العهد الاستعماري وما بعده واضحة ولا تحتاج الى الاثبات وهذا كان احد الاسباب الذي جعلني ان اكتب رسالتي هذه باللغة العربية لعلني اغني بشكل متواضع المكتبة العربية،اما المشكل الثالث الذي واجهني هو عامل الوقت، لان مسألة التنسيق بين الدراسة والعمل وفي ظروف سكنية غير ملائمة، لها دورها السلبي في الكتابة والبحث، ومع ذلك اضع هنا البحث المتواضع لعلني وفقت بهذا القدر او ذاك في اشباع الموضوع الا وهو الاثار الايجابية والسلبية للادارة على التنمية في الجزائر.

من مقدمة وتمهيد وثلاثة فصول، وكل فصل مكون من عدد من المباحث والمطالب وخاتمة تناولت في الفصل الاول موضوع الادارة باعتبارها غاية ووسيلة في تسيير مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية واحتوى هذا الفصل على مبحثين وعدد من المطالب تناول المبحث الاول اهمية التنظيم الاداري باعتباره وسيلة هامة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وتناول المبحث الثاني واقع التنظيم الاداري باعتباره غاية من اجل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، اما الفصل الثاني فقد تناولت

./.

فيه موضوع التخطيط في الجزائر واثره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وقد ضم ثلاثة مباحث ولكل مبحث عدد من المطالب ، المبحث الاول تركز البحث فيه على اهمية التخطيط الاداري في الجزائر والواقع العملي للتنمية ، اما المبحث الثاني فقد تناولت فيه موضوع اشراك العمال في الادارة واثر ذلك على التنمية ، اما المبحث الثالث ، فقد تطرقت فيه الى المشاكل والعراقيل التيواجهتها التنمية في الجزائر بعد الاستقلال وللوقت الحاضر ، اما الفصل الثالث ، فقد تنالت فيه الاثارالايجابية والسلبية للادارة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ، وقد تناول هذا الفصل ثلاثة مباحث وايضا عدد من المطالب ، المبحث الاول ، فتناول الاثار الايجابية للادارة في الجزائر ، اما المبحث الثاني ، تناول الاثار السلبية للادارة في الجزائر اما المبحث الثالث ، فقد ركزت فيه على افاق تطور القطاع الاداري في الجزائر ، من هذا يمكن ملاحظة اهمية هذا البحث والذي يرتكز اساسا على الواقع العملي الذي تعيش فيه بلادنا والذي يجب ان يتغير بحيث يتلائم والامكانيات المتوفرة والتي يمكن توفيرها .

***

ونعالج هذا الموضوع وفقا للخطة التالية :

- الفصل التمهيدي : الادارة غاية ووسيلة في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

المبحث الاول : مفهوم فكرة التنظيم الاداري.

المبحث الثاني:تعريف فكرة التنظيم الاداري.

- الفصل الاول : اهمية التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره وسيلة هامة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

المبحث الاول : التنظيم الاداري في الجزائر كوسيلة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي .

المبحث الثاني: الوحدات الاقتصادية .

المبحث الثالث:واقع التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره غاية من اجل تطبيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

- الفصل الثاني : التخطيط في الجزائر واثره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

المبحث الاول : اهمية التخطيط الاداري في الجزائر والواقع العملي للتنمية .

المبحث الثاني: اشراك العمال في الادارة واثره على التنمية .

المبحث الثالث: المشاكل والعراقيل التي واجهتها الجزائر بعدالاستقلال.

- الفصل الثالث : الاثار الايجابية والسلبية للادارة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

المبحث الاول : الاثار الايجابية للادارة في الجزائر.

المبحث الثاني: الاثار السلبية للادارة في الجزائر.

المبحث الثالث: افاق تطور النظام الاداريفي الجزائر.

ونتعرض الى هذه المواضيع تباعا .

الفصل التمهيدي

الادارة غاية ووسيلة في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ان الادارة هي احد مكونات العملية الاقتصادية والاجتماعية ومن عناصرها الهامة وهي متفرعة ومتشعبة الى ابعد الحدود وهناك الادارة الصناعية والادارة في الزراعة والادارة في مختلف الخدمات وفي كافة المجالات التي تحيط بنشاط الانسان لاي بلد من البلدان، فنجاح الجهاز الاداري فيمهماته يتطلب بالتأكيد ان تكون هناك اجهزة ادارية ذات كفاءة تتمكن من تحريك عجلة العملية للقطاع الذي تتعلق فيه ، والجهاز الاداري هو عبارة عن ماكنة هامة في تسيير اي عملية وتوجيهها الى الطريق الصحيح والى تنفيذ المهام والاهداف التي تضعها فكل ما كان الجهاز الاداري كفوءا ومتطورا ومتمكنا من القيام بمهامه كل ما كان ذلك العمل مهما كان متطورا والعكس هو الصحيح اذ ان الملاحظ في كثير من المجالات الاقتصادية والاجتماعية في حالة وجود جهاز اداري ضعيف ودون المستوى نرى ان هنالك تقصير واضح في انجاز المهام والمشاكل تعكر أي عملية وتصنع تنفيذها الى حد بعيد ويمكن القول في كثير من الحالات ان الجهاز الاداري هوالمعيار الصحيح لمعرفة مستوى التطور لهذا البلد او ذاك.

وهنا لا بد من الاشارة ان للادارة غاية لا بد من تحقيقها فتضع الخطط وتضع الترتيبات الملائمة لانجاز تلك الغاية فللادارة دائما يوجد هدف بل واهداف تعمل من اجلها وبذلك

./.

يمكن القول ان الادارة بحد ذاتها هي هدف لابد ان ينجز لتحقيق الاهداف التي وجدت الادارة من اجلها ، وبنفس الوقت يمكن القول ان الادارة وسيلة بحد ذاتها توضع من اجل تسيير مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، وهنا تصبح للادارة اهمية كبرى، ومن هذا المنطلق لا بد من الاشارة الى نقطتين هامتين الاولى : اهمية التنظيم الاداري باعتباره وسيلة هامة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، والثانية تتعلق بواقع التنظيم الاداري باعتباره غاية من اجل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية ، وهنا لا بد من الربط بين الجانب النظري للادارة والواقع وما يجري في الجزائر كنموذج لما يجري بصورة عامة في بلدان العالم الثالث. وعلى هذا الاساس من الضروري الاشارة ولو بصورة سريعة الى نقطتين هامتين في نظرنا ، الاولى تتعلق بمفهوم فكرة التنظيم الاداري، والثانية القاء الضوء على تعريف فكرة التنظيم الاداري.

<u>المبحث الاول</u> : مفهوم فكرة التنظيم الاداري.

قبل الدخول في بحث الموضوع، الادارة غاية ووسيلة في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، من الضروري القاء الضوء على مفهوم الادارة والادارة العامة والتنظيم الاداري، علما بأن بحث هذا الموضوع جاء مفصلا ولا يحتاج الى اطالة في رسالة الدكتور بوشيبة مختار، اذ تقضي الدراسات مفاهيم متعددة وواسعة لهذا البحث.

يذهب علماء الادارة الى ان اصطلاح الادارة يعني كل نشاط بشري جماعي ينطوي على ادارة سواء في الاسرة او المزرعة او المصنع، فالتنظيم والتوجيه الخاص بالافراد

./.

والمواد لتحقيق اهداف معينة يعتبر ادارة . وحيث يتعاون شخصان او اكثر معا لانجاز عمل لا يستطيع ان ينفرد احدهما بانجازه تبرز خصائص الادارة (1)، لذلك عرفت الادارة بصفة عامة بأنها تنظيم واستخدام الافراد والموارد لتحقيق هدف معين او هي تنظيم نشاط بشري جماعي لتحقيق اهداف معينة او ان الادارة هي العملية التي تنشأ لتنسيق وتوجيه جهود مشتركة منظمة لتحقيق بعض الاهداف (2).

ومعنى ذلك كل " ادارة " هي تنظيم القوى البشرية والمادية لتحقيق مجموعة من الاهداف المحددة ، وفق اسلوب او اساليب تلبي هذه الاغراض المحددة ، ويقسم علماء الادارة العمل او النشاط الاداري في الدراسة النظرية التحليلية الى خمس عمليات او مراحل هي : التخطيط ، التكوين ، التوجيه ، الرقابة ، وتعتبر المنظمة والموءسسة هي الاطار الذي تفرغ فيه الجهود الجماعية المشتركة التي تضمها المنظمة ، ومن ثم يقوم العمل الاداري بتوجيه هذه الجهود لتحقيق اهدافها . فاذا كانت هذه الاهداف الاقتصادية تنشيء لها وظائف متخصصة تتولى العملية الادارية ادارتها ، الانتاج، التسويق، التمويل، وبالمثل يمكن اعتبار الجهاز الاداري منظمة لها عدة اهداف عامة ، تكون اهداف اقتصادية ، وتعليمية وثقافية واجتماعية (3). عن طريق ارتباطها جميعا بالسياسة العامة التي يتولى الجهاز الاداري في مجموعه مهمة تنفيذها . ومن هنا فان الادارة العامة ليست سوى تنظيم

---

(1) دراسة الادارة العامة المقارنة ، مطالعات في مجالات العلوم الادارية مجلة العلوم الادارية التي تصدرها الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الادارية - العدد الاول ، افريل 1965 - ص 280.

(2) الدكتور احمد علي رشدي: مدخل اجتماعي في الادارة العامة، مجلة العلوم الادارية المصرية، العدد 3 السنة 1969 - ص 48 اشارة . (===)

./.

وادارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الاهداف الحكومية (1) او هي العملية الادارية كما تتم في منظمة الجهاز الاداري للدولة، اي انها" تخطيط وتنظيم وتنمية الاداريين ورقابة وتوجيه لتحقيق اهداف الجهاز الاداري للدولة وتبعا لذلك، تظهر وظائف متخصصة لمنظمة الجهاز الاداري.

المبحث الثاني : تعريف فكرة التنظيم الاداري.

ان فكرة التنظيم بصورة عامة والتنظيم الاداري بصورة خاصة، تحضى باهتمام من طرف علماء الادارة العامة والادارة الخاصة سواء قصد بفكرة " التنظيم " على انه وظيفة من وظائف الادارة، مثل : التخطيط والتوجيه والمراقبة ...الخ. او عني به المنظمة والمشروع. وهذا مرده الارتباط الوثيق بين الادارة والتنظيم اذ ان النشاط الاداري يرتبط بخلق التنظيم والمحافظة عليه كتنظيم"(2).

لذلك يرى علماء التنظيم، ان التنظيم هو اهم العناصر الاساسية في بناء الدولة الحديثة وان تنظيم الجهاز الحكومي على اسس سليمة كان ولا يزال مصدر قوة الدولة. وان التنظيم اذا كان عنصرا لازما لنجاح المشروعات بوجه عام، فانه كلما زاد حجم المشروع كانت حاجته الى التنظيم اشد واقوى ويعتبر التنظيم بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة على ان يوءخذ بعين الاعتبار التناسق النسيجي افقيا وعموديا بين المراكز التي اسندت لها اعمال متخصصة تتطلبها ضرورة الوصول الى اهداف المشروع(3).

(===) الدكتور بوشيبه مختار، مظاهر السلطة الرئاسية على الموءسسات العامة الاقتصادية، دراسة مقارنة، رسالة الدكتوراه، الجزائر1990 - ص98 - 99.

(3) انظر الدكتور احمد علي رشدي - المرجع السابق - ص 49 - 50.

(1) انظر الدكتور سليمان محمد الطماوي، مباديء الادارة العامة، دار الفكرالعربي القاهرة 1969 - ص 76 اشارة.

الدكتور بوشيبة مختار - المرجع السابق - ص 99 - 100.

(===)

./.

ويعرف الدكتور فوءاد مهنا" التنظيم" بوجه عام على انه استخدام الطرق والاساليب العلمية لتحقيق اهداف المشروعات العامة والخاصة وتحصيل اكبر فائدة من الجهود التي تبذل بأقل تكاليف ممكنة".

المطلب الاول : فكرة التنظيم الاداري.

ان التنظيم يمثل الهيكل او الاطار الذي ينظم الانظمة والعمليات التي تؤدي الى بلوغ هدف محدد من خلال تحديد هذه الانشطة وتجميعها في نمط منطقي او اطار تستند فيه الى وظائف محددة او اشخاص محددين، وهو ما سبق ان اكده" براون" ان"يحد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو اداءه والعلاقة بين هوءلاء الاعضاء شكل يحقق فاعلية جهودهم في انجاز هدف المنظمة (1).

ويلاحظ بهذا الصدد ان التنظيم يتغير ويتجدد بتغير وتجدد الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما ان الحاجة اليه تظهر اذا زاول النشاط شخصان على الاقل لتحقيق هدف مشترك بينهما. وهنا قد لا تظهر ضرورة تقسيم العمل بينهما او ضرورة التغاير في مستوى سلطاتهما ومسوءولياتهما، ولكن يتحتم على الاقل التنسيق بين جهديهما او عندما يتعدد الاطراف مع اتحاد الهدف، فان الامر يقتضي اقامة تنظيم معين، مكتوب او غير مكتوب، ولكن معترف به من الجميع." ويقتضي كذلك

(===)

(2) انظر الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم: اساسيات الادارة والتنظيم، دار التأليف - جامعة القاهرة - الطبعة الثانية 1977 - ص 16.

(3) انظر الدكتور فوءاد مهنا - الاصلاح الاداري في ضوء مبادئ علم التنظيم، مقالة لمجلة العلوم الادارية المصرية - العدد الاول 1959 - ص 14. اشارة. الدكتور بوشيبه مختار - المرجع السابق - ص 100 - 101.

(1) انظر الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم - المرجع السابق - ص 168 ومابعدها.

./.

تحديد المستويات (اثنان على الاقل)، بحيث تكون الواحدة فقط الكلمة العليا، وعملية تشييد هذا البناء التنظيمية، هي "التنظيم" وثمرته هي" المنظمة". وهكذا لا يكون لكل فرد ان يتخذ اي قرار يحلو له في الوقت الذي يراه، بل تتحدد مستويات معينة، يكون كل منها مركزا لاتخاذ انواع معينة من القرارات. فالمنظمة في حقيقتها اذ لا تعدو ان تكون جهازا يحدد من ومتى والى اي مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات (1).

المطلب الثاني : فكرة التنظيم الاداري لدى فقهاء القانون الاداري.

يعتبر موضوع تنظيم الادارة العامة في الدولة الحديثة من اهم الموضوعات التي تشغل عالمنا المعاصر. ويرى بعض الباحثين ان مستقبل الحضارة الانسانية يتوقف على التطوير الاحسن في ممارسة الادارة، مما يجعل الحكومات قادرة على النهوض بالوظائف العامة للمجتمع المتحضر، هذا المجتمع الذي يتميز بذيوع البرامج الحكومية الضخمة وكثرة الاجهزة التنفيذية الكبيرة (2).

والقانون الاداري بوصفه فرعا من فروع العلوم الادارية، واحد فروع النظام القانوني في الدولة، يهتم بدراسة النظام الاداريويتخصص بتنظيم الادارة العامة كنظام ونشاط ومنازعات (3)، لذلك فهو قانون الادارة العامة الذي يتولى بناءها التنظيمي بتوضيح هياكلهاوالعلاقات

---

(1) انظر الدكتور: عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الاداري وعلم الادارة العامة - دار النهضة العربية 1970 - 1971 - ص 211 - 212. وقد اشار الى سيد محمود الهواري الادارة الاصول والاسس العلمية سنة 1970 - ص 210)

(2) انظر الدكتور محمد رمضان، الوصاية على الهيئات المحلية (دراسة مقارنة)دار الشعب بالقاهرة (لم يشر الى سنة الطبع - ص 70.

(3) انظر الدكتور عمار عوابدي، القانون الاداري والموءسسات الادارية، السنة الثانية، السداسي الثالث، معهد الحقوق والعلوم الادارية ،جامعة الجزائر 1984/83 (مطبوعة على الستنسيل) ص 7، اشارة الدكتور بوشيبة مختار - المصدر السابق - ص 107 - ص 108.

./.

المختلفة بين تنظيماتها المتعددة ، كما يقوم بتحديد القواعد التي تحكم سير العمل فيها والعلاقات بينها وبين جمهور المتعاملين معها ، وقواعد التقاضي او المنازعات الادارية ، فالتنظيم الاداري اذا يعتبر من اهم موضوعات القانون الاداري، فهو الذي يتولى بيان تشكيل الادارة العامة في الدولة واجزائها المختلفة ، والطريقة التي يتم على اساسها توزيع العمل الاداري بين المنظمات الادارية ، سواء كانت تابعة للسلطة المركزية ام تندرج ضمن الاشخاص الادارية اللامركزية اقليمية كانت ام مصلحية ، ثم يحلل العناصر والمقومات التي تتكون منها هذه الاشخاص والمبادئ التي تحكم وتنظم تقسيم الوحدات الادارية التي يتكون منها النظام السائد في الدولة ، وتحديد اختصاصها وواجباتها وعلاقاتها القانونية والفنية .

***

الفصل الاول : اهميــة التنظيم الاداري في الجزائر باعتبـاره وسيلـــة هـامـة فــي التطــور الاقتصـادي والاجتماعــي والثقافــي.

المبحث الاول : الـــــــتنظيم الاداري في الجزائـر كـــــــو سيلـــــة للتـطـــــور الاقتصــــــادي والاجتماعي والثقافــــي.

- المطلب الاول : السلطة والمسوءولية .
- المطلب الثاني: الاشراف واهميتـه .
- المطلب الثالث: وحدة القيادة والتنسيق في العمل.
- المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للتنظيمات الحكومية وغيـــــر الحكوميـــة .

المبحث الثاني : الوحـدات الاقتصـاديـــة .

- المطلب الاول : عناصر الراي العـام .
- المطلب الثاني: منهج الراي العام .
- المطلب الثالث: التباين والاختلاف في الاجهزة الاداريـة .

المبحث الثالث: واقع التنظيم الاداري فـي الجزائر باعتبـاره غـايـــة مـــن اجـــل تطبيـــق الاهـداف الاقتصـاديـــة والاجتماعيـــــة والثقـافيـــة .

- المطلب الاول : وظائف المشـروع الصناعي.
- المطلب الثاني: اهداف التصنيع ومراحلـه الاساسيـة .
- المطلب الثالث: دور الادارة الجزائرية باعتبـارهـا غـاية ووسيلة لتنفيــذ الاهـــداف.

الفصـــل الاول

اهمية التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره وسيلة هامة في التطور الاقتصادي والاجتماعـي والثقـــافـــي

نتعرض الى هذا الموضوع في ثلاثة مباحث: نخصص الاول للتنظيم الاداري في الجزائر كوسيلة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، والثاني للوحدات الاقتصادية والاخير واقع التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره غاية من اجل تطبيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

المبحث الاول : التنظيم الاداري في الجزائر كوسيلة للتطور الاقتصادي والاجتماعـــي والثقافـــي.

فالمقصود بالتنظيم الاداري" عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمة حتى تتمكن من تحقيق اهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية انتاجية ممكنـة. وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف معين(1). وتزداد اهميـة التنظيم بازدياد المشاكل الادارية وتعمقها، وبكبر حجم المنظمة وضخامة عدد العاملين فيهـا. وبتنوع انشطتها، وربما ان لكل منظمة ظروفها الخاصة، وبما ان هناك عـــدة مبادىء علمية تحدد الاسس السليمة للتنظيم، لذلك فان عملية التنظيم تعتمد اساسـا على كفاءة المنظم وموهبته.

ولا بد من دراسة التنظيم من فترة لاخرى لتبين ما فيه من عيوب حتى يمكـــن تعديله بما يتفق والظروف الموجودة والواقع ان التنظيم اذا كان جيدا سرعان ما يقتنع العاملون بصلاحيته ويتكيفون لاوضاعه.

اما اذا كان غير جيد، فيجب تعديله حتى يتكيف مع مقدرة وكفاءة العامليـن فيه. وفي كل الحالات يجب ان يكون مرنا بحيث يتكيف مع اي تغيير يحدث في الظروف التي تعمل فيها المنظمة سواء كانت داخلية فيها او ظروف خارجية عنها متعلقـــة بالمنظمات الاخرى، وهنا لا بد من حصر الاهداف التي يمكن ان يحققها باعتبار ان الجهاز الاداري يعتبر غاية بحد ذاته لتحقيق الاهداف، ووسيلة لتنفيذ الاهداف، فعمليـــة تكوين وتنظـيم وخلـــق جهـاز اداري متطـــور هـو غـايـــة ولكـــن

---

(1) أنظر: الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير، الادارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1978 - ص 43 - 44.

هذا الهدف وهذه الغاية هي وسيلة بحد ذاتها لتحقيق الاهداف اذن ماهي الاهداف التي توكل الى هذا الجهاز، وهنا يمكن حصرها بما يلي :

- تقسيم العمل، وذلك باسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في ادائه دون غيره .

- وضع اسس نمطية لاداء كل عمل، وبذلك يعفى العاملون من عبء تحديد هذه الاجراءات في كل مرة يزاولون فيها اي نشاط.

- يهيء الاسلوب الذي يتم به ارسال واستقبال القرارات من قمة التنظيم الى قاعدته .

- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف اجزاء المنظمة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

- يهيء اسلوب من اهم اساليب التدريب، حيث يعمل على اظهار مواهب الافراد وتنمية معلوماتهم بما يوءهلهم لشغل الوظائف في المستويات الاعلى بالهيكل التنظيمي.(1)

ان اي عمل مشترك يحتاج الى ادارة، وبمدى تعاظم ابعاد ومهام الانتاج يصبح نظام الادارة ضرورة تزداد بمرور الزمن(2).

ان نظام الادارة يحدد وينسق التطور المستمر لكافة حقول الاقتصاد الوطني لاي بلد من البلدان، وبذلك يوءمن نشاطات مئات الالاف من المشاريع بدقة وانتظام وانسجام. وبطبيعة الحال من الطبيعي ان يبدو في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع في ذلك البلد، على شرط المحافظة على ثبات اسس

---

(1) انظر: موتيليف، السياسة الاقتصادية في خدمة الانسان - دار التقدم، موسكو 1984 - ص 255.

(2) انظر: الدكتور عادل حسن ، الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 44.

./.

ظروف جديدة ، وتظهر مهام جديدة تتطلب مواصلة تطوير الجهاز الاقتصادي وتغييرات مناسبة في استخدام الدوافع الاقتصادية وغيرها من ادوات ادارة الاقتصاد(1) وعليه تبرز اهمية الادارة باعتبارها احدى الوسائل العامة في التنمية الاقتصادية في الاستيعاب الكامل لكل الوحدات الاقتصادية ، ومن اهم المبادىء التنظيمية الواجب اخذها في الاعتبار حيث وضع تنظيم اداري لايمنظمة ما يأتي :

المطلب الاول : السلطة والمسوءولية .

يمكن تعريف السلطة بأنها حق التصرف في نطاق المنظمة واسمها ، وحق اصدار التعليمات واتخاذ القرارات. وهي تعطي للقيادات الادارية بالمنظمات، ولا بد ان تتساوى السلطات لهذه القيادات مع المسوءولية والواجبات المطلوبة منها، ولهذه القيادات حق تفويض كل او جزء من هذه السلطة الى الافراد الذين يعملون معهم بالمنظمة ، ولكن في كل الحالات تعتبر هذه القيادات مسوءولة عن نتائج هذا التفويض(2).

ان التفويض لا يلغي ما عليها من مسوءوليات نتيجة لما لها من سلطات، وعليه يجب ان يكون التفويض لمن يستطيع استخدام السلطة بالكفاءة المطلوبة .

---

(1) انظر: موتيليف، السياسة الاقتصادية في خدمة الانسان، المرجع السابق - ص 256.

(2) انظر :الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق، ص 44.

./.

وتتدرج السلطة هبوطا من القمة الى القاعدة ومقابل ذلك تتدرج المسؤولية صعودا من القاعدة الى القمة، وهذا ما يقصد بالسلم الاداري(1)، فهو يوضح بدقة سلطات كل رئيس في اصدار اوامره الى مرؤوسيه، وواجباته في تنفيذ الاوامر التي تصدر له من رؤسائه، وذلك بصرف النظر عن وجهة نظرهم ورايهم الشخصي في مدى سلامة هذه الاوامر.

وبصفة عامة يتوقف نجاح التنظيم الاداري في اي منظمة على مقدار سلطة الرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين، ولا شك ان اساءة الفئة الاولى(2) التصرف بالسلطة او اخلال الفئة الثانية بواجباتهم او عدم اعترافهم بمسؤوليتهم امام مرؤوسيهم يقوض اي تنظيم. ولكن من الثابت ان اهم مزايا تفويض السلطة رفع معنويات الافراد وزيادة شعورهم بالثقة في نفوسهم. لذلك فان من اهم المبادئ الحديثة في الادارة التوسع في تفويض السلطة على شرط ان تحدد مسؤوليات من تفوض اليهم السلطة بدقة كبيرة، وان تكون هناك وسائل فعالة لمراقبة تصرفاتهم بما يضمن عدم انحرافهم في استخدامها بما لا يعود بالضرر على الصالح العام. وفي الجهاز الاداري للدولة تعتبر السلطة كلها بحكم القانون من حق فرد كرئيس الجمهورية او من حق مجلس كمجلس الوزراء(3). وذلك حسب ما ينص عليه دستور الدولة. ويستمد الوزراء وكبار الموظفين سلطاتهم من هذا الفرد او ذلك المجلس. ولهم ان يفوضوا من سلطاتهم الى من يليهم في المستوى الاداريحتى

---

(1) انظر بهذا المعنى الدكتور عمار عوابدي، في مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، الموءسسة الوطنيه للكتاب، الجزائر 1984 ـ ص 26.

(2) انظر الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير ـ المرجع السابق ـ ص 45.

(3) انظر الدكتور عادل حسن، والدكتور مصطفى زهير ـ المرجع السابق ـ ص46.

./.

يستطيع الافراد في هذا المستوى ان يوءدوا واجبات وظائفهم، ولهوءلاء ان يفوضوا جزءا من سلطاتهم الى من يليهم في المستوى الاداري وهكذا، وفي جمهورية مصر العربية عمل المشرع بقاعدة التفويض الجزئي وليس الكلي للسلطة . وفي كل الحالات يجب على المفوض ان يمتنع عن ممارسة السلطة التي فوضها لبعض مروءوسيه ما دام التفويض قائما، ولكن له ان يعقب على القرارات التي تصدر عنهم اذا استخدموا السلطة بشكل خاطيء. فاذا اراد ان يمارسها من جديد وجب عليه اولا الغاء التفويض كليا او جزئيا، وتنص القوانين في جمهورية مصر العربية ان من حق رئيس الجمهورية ان يفوض بعض سلطاته - التي خولها القانون له - الى نوابه او رئيس مجلس الوزراء او الوزراء او نوابهم .وطبيعي اذا كان من حقه التفويض فمن حقه ايضا عدم التفويض.

اما تفويض السلطة لدى الدكتور محيو، يرى انه لا بد من توفر شرطان هما الانابة والتفويض يسمحان في حالات معينة لسلطة ما بأن تستبدل بسلطة اخرى في ممارستها لاختصاصاتها .

أولا - الانابة تظهر بنص قانوني في حال الغياب او المنع وهذا ما جاء في المادة 125 من القانون البلدي، لان النائب يحل محل المنيب في كل وظائفه .

ثانيا - التفويض لا يظهر الا بناء على ارادة السلطة المفوضة بنص تشريعي او تنظيمي، وهذا ما جاء في المرسوم الموءرخ في 23 جويلية 1970 يسمح لاعضاء الحكومة وبتفويض من كبار موظفي الادارة المركزية بالتوقيع بدلا منهم، وأن يكون التفويض جزئيا، ويجب ان يكون موضوعا لاعلان منتظم ويوجد للتفويض اثار اما ان يكون اختصاص او توقيع، فعندما نكون امام تفويض اختصاص، فان السلطة المفوضة

./.

ترفع يدها طوال مدة التفويض، اما في حالة استعادة السلطة المفوضة اختصاصها، فان عليها ان تنهي التفويض الذي منحته الى تابعيها (1).

اما تفويض التوقيع، لا يتضمن اي تخل عن ممارسة الاختصاص كذلك فان تفويض الاختصاص يتم بصورة مجردة من سلطة لسلطة فاذا تبدل المستفيد من التفويض بقي التفويض قائما.

اما تفويض التوقيع شخصي، فاذا حدث تبديل في شخص المفوض والمستفيد من التفويض، سقط التفويض. وهذا ما نصت عليه المادة 40 من مرسوم 10 جويلية 1970.

اخيرا، فعندما يكون هناك تفويض اختصاص فان المفوض يصبح الفاعل الحقيقي للقرارات المتخذة، اما عندما يكون هناك تفويض توقيع، فان المستفيد لا يعتبر فاعلا حقيقيا للعمل، بل يبقى الفاعل متمثلا بالسلطة المفوضة.

المطلب الثاني : الاشراف واهميته.

بما ان قدرة الفرد على الاشراف محدودة، وانه اذا وزع وقته ومجهوداته على اعمال عديدة، فان كفاءته تأخذ في الانخفاض، لذلك يجب ان يوءخذ في الاعتبار حين تجميع الوظائف في مجموعات (ادارات، اقسام....) ان هناك عدد من المروءوسين الذين يمكن للرئيس الواحد ان يشرف عليهم بالكفاءة المطلوبة. وطبيعي لان الوظائف بالمستويات العليا للتنظيم لها مسوءوليات كبيرة ولها

---

(1) انظر مجلس الدولة 1950 بويسون. مجموعة قرارات مجلس الدولة - ص258 اشارة الدكتور محيو احمد، محاضرات في الموءسسات الادارية، ترجمة الدكتور محمد صاصيلا - الطبعة الخامسة، ملحق 1990 - الجزائر 1990 - ص 473.

./.

طابع الابتكار والانشاء فانها تتطلب اشراف ادق من تلك التي بالمستويات التالية بالتنظيم . فكلما كانت مسوءوليات وواجبات الوظائف محددة ، اولها طابع تخصصي او روتيني، كلما تطلبت اقل دقة في الاشراف. لذلك يكون نطاق الاشراف في قمة التنظيم صغيرا يتراوح بين 6 و 12 فردا، وفي قاعدة التنظيم كبيرا حيث يصل الى 30 فردا.

وبصفة عامة يتوقف مدى نطاق الاشراف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بطبيعة العمل، اي ما اذا كان له صفة الابتكار والانشاء او روتيني متكرر. وما اذا كان معقدا او بسيطا ، وما اذا كان قيادي او تنفيذي، وكذلك بما يتعلق بالقدرة الشخصية للروءساء على الاشراف وهذه تختلف من فرد لاخر (1). كفاءة المروءوسين من ناحية الثقافة والخبرة والتجربة والتخصص والشعور بالمسوءولية والواقع ان جوهر المشكلة ليس في تحديد عدد المروءوسين الذين يمكن للرئيس الواحد ان يشرف عليهم بالكفاءة المطلوبة ، ولكن في الاعتراف بأن مقدرة كل رئيس عمل محدودة ، وان هذه المقدرة وان اختلفت من فرد لاخر ، فما لاشك فيه ان لها حدود قصوى.

وطبيعي كلما انخفض نطاق الاشراف عن الحد المعقول كلما ادى ذلك الى انخفاض الكفاءة الانتاجية للمروءوسين بسبب ضعف الاشراف عليهم . وكلما زاد الاشراف كلما ادى ذلك الى ارتفاع في النفقات، لذلك يجب ان يحدد نطاق الاشراف بكل دقة في المستويات الادارية المختلفة حتى يمكن الحصول على اكبر كفاءة انتاجية بأقل نفقات وافضل نتائج.

---

(1) انظر: الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 47.

./.

المطلب الثالث : وحدة القيادة والتنسيق في العمل.

ويقصد بوحدة القيادة، حصر سلطة الاوامر واصدار القرارات في اي مستوى اداري بالمنظمة في جهة واحدة، سواء كانت هذه الجهة فرد او مجلس، حيث لا يتلقى المرؤوس اوامره الا من رئيس واحد الا اذا كان العمل يتطلب مرجعدة نواحي كالناحية الفنية والادارية حيث يكون مسؤولا امامه فقط، والحكمة في هذا المبدأ هي انه اذا كان الفرد يتلقى اوامره من اكثر من رئيس، فان ذلك سيؤدي الى ارتباكه، طالما ان هناك احتمال تضارب هذه الاوامر وكذلك اذا تخطى الرئيس الاعلى للرئيس الادنى منه مباشرة، فان ذلك قد يؤدي الى عدم دراية هذا الرئيس الاعلى للرئيس الادنى بما حدث واسبابه. مما يؤدي الى بطء في الاجراءات وتعقد في العمل وانخفاض في الكفاءة الانتاجية (1).

وان المقصود بالتنسيق بوجه عام تنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الاخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر او غير مباشر في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، وهذا يتطلب تحديد الاهداف الكلية للمنظمة كوحدة وتحديد الاهداف الجزئية لكل وحدة من وحداته، وعلاقة هذه الاهداف الجزئية بالهدف الكلي. والتنسيق اذا استند الى المبادىء العلمية ودراسة وافية للهيكل التنظيمي للمنظمة والهيكل التنظيمي لكل وحدة من وحداته، يؤدي بلا شك الى ارتفاع الكفاية الانتاجية للمنظمة في مجموعها (2).

---

(1) انظر: محمد حسن فتحي - دراسات في التنظيم الاداري - الطبعة الاولى 1970، مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة - ص 5.

(2) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق ص 49.

./.

فلا شك ان هناك انشطة بحكم طبيعتها يجب ان تكون في قمة كعمليات التخطيط والرقابة والتنظيم والادارة حتى يكون للقائمين بها صلاحيات ممارستها على الوحدات المختلفة بالمنظمة . وبنفس المنطق هناك انشطة بحكم طبيعتها يجب ان لا تكون في قمة التنظيم ، بل في مستوى آخر من المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي، وعادة يقوم بهذه العملية افراد الادارة العليا ، فهي من اهم واجباتهم ومسؤولياتهم . وعموما يتوقف نجاح التنسيق على عوامل عديدة اهمها ما يأتي :

- مدى سلامة ما يصدره الرئيس الاداري من قرارات في هذا الشأن.
- مدى ما يبذله رؤساء الوحدات من تعاون.
- مدى ما تقدمه الاجهزة الاستشارية من اقتراحات بشأن وسائل احكام عملية التنسيق.

وفي الجهاز الاداري للدولة يهدف التنسيق الى التوفيق بين اهداف وحدات، بين رغبة كل وحدة في الحصول على اكبر قدر ممكن من الاستقلال في مختلف المجالات، وخاصة الاقتصادية ، وبين الحاجة الى وجود تعاون وتكامل بينها بغرض تحقيق الهدف العام للجهاز الاداري كوحدة متكاملة .

يمكن تعريف التنسيق وفق راي الدكتور أكرم شقرا، بأنه العملية التي يعمل بموجبها كل قسم من اقسام المشروع من اجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه الى كل الاقسام الاخرى ومع وحدة في الجهد. وهو يعني التطوير والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع وبعلاقة صحيحة بين قسم وآخر. وغالبا ما يلاحظ فقدان التنسيق

في مشروع ما عندما يوسع رئيس ما قسمه بنسبة اكبر من نسب الاقسام الاخرى، او يبني القرارات بالنسبة لحاجات قسمه فقط، مع ان هذه القرارات يمكن ان تتضمن اقساما اخرى وفعاليتها، وعلى سبيل المثال يجب ان يكون هناك تنسيق دقيق جدا بين قسمي المبيعات والانتاج(1).

قسم المبيعات يجب ان لا يخطط لبيع اكثر مما يستطيع قسم الانتاج انتاجه. والعكس بالعكس اي ان قسم الانتاج يجب ان لايخطط لينتج اكثر مما يستطيع قسم المبيعات بيعه، ويجب ان يكون هناك ايضا تنسيق في تنظيم الانتاج، العمال والموظفين، المواد وراس المال للحفاظ على ميزان معين بينهم، ويعتبر التنسيق الفعال لكل المستويات الادارية من اصعب واجبات الادارة العليا في المشروعات الكبيرة.

وهنا يجدر السؤال عن كيفية الحصول على التنسيق؟ان التنظيم والتخطيط الفعاليين يؤديان بلا شك الى الحصول على التنسيق، كما ان اجراءات الوقاية تصمم لتدقيق فعالية التنسيق، وان برنامج خطة محضرا ومصمما بشكل جيد سيؤدي بشكل عظيم الى التنسيق في كل اقسام المشروع.

- في المكان الاول : ان انجاز عمل التخطيط يضع الاساس الضروري للتنسيق.

فالمخططات المحضرة بشكل كاف ومسبق مع العناية بالتفصيلات الضرورية لمقابلة متطلبات الخطة، تكون بالتأكيد مخططات منسقة وهذه المخططات يجب ان تأخذ بعين الاعتبار: الاهداف والمشاكل والامكانيات

---

(1) الدكتور اكرم شقرا: الادارة الصناعية - مطبعة طربين، دمشق 1972-1973، ص 29 - 30.

./.

والاعتبارات الاخرى لكل قسم من اقسام المشروع، وباصدار المخططات وتحضير السياسات الضرورية لانجازها قبل البدء بالعمليات، تقسيم الادارة الحجم الاساسي لتنسيق فعال..

- ثانيا : يعتمد التنسيق على تفاهم كاف، ويعرف كل عضو من الادارة (من اعلى الى ادنى مرتبة) جيدا وبشكل مسبق ما هي مخططات المشروع وكيف ومتى وبواسطة من ستنجز هذه المخططات ؟ وان اعداد برنامج الخطة الشامل يتطلب ان توضع المخططات بشكل رسمي في الخطة، وان توزع نسخ منها الى كل رجال الادارة، وبالاضافة الى ذلك يقتضي تزويد رجال الادارة بمعلومات كافية وبشكل دوري بالنسبة لمراجعة الاهداف والمخططات الاصلية، وتزويدهم ايضا بالنتائج الفعلية الجارية، وبذلك يتحقق التنسيق على اعتبار ان كل مدير مسؤول يملك المعلومات عن النتائج المتوقعة والفعلية، بالنسبة لمدى مسؤوليته الخاصة، والاقسام المرتبطة وعمليات المشروع كافة.

واخيرا عندما يوضع الاساس لتنسيق فعال، يجب ان تستخدم الطرق الفنية التي ستظهر لرجال الادارة العليا ما اذا كان التنسيق قد تحقق طيلة ايام السنة بالعمليات اليومية ام لا ؟ ويجب على الادارة ان تعرف ما اذا كانت السياسات والمخططات قد نفذت في كل اقسام المشروع ام لا ؟ ولذلك يجب على الادارة ان تعرف ما اذا كانت السياسات والمخططات قد نفذت في كل اقسام المشروع ام لا ؟ ولذلك يجب على الادارة ان تملك بعض مشيرات التقصير في المخططات كما نظمت بشكل اصلي، وتعتبر الطرق الفنية للرقابة ضرورية للتأكد من استمرار التنسيق.

فمن الجانب الايجابي يمكن ان تنتوي جزءا عاما في المشروع

./.

تكون فيه الاتصالات الرسمية ضعيفة . ومن الجانب السلبي يمكن ان تعمل هذه الاتصالات غير الرسمية درجة عالية من عدم الدقة . ومع ذلك ، فان هذه الاتصالات غير الرسمية سوف تستمر في الوجود سواء اكانت لغير المشروع ام غير صالحة . والادارة الحكيمة هي التي تعمل نحو تحسين الجوانب البناءة للاتصالات . وهذه الاتصالات تكون حينئذ بعض عناصر المشروع التي يمكن للاداري ان يبنيها لتساعده بدوره كقاعدة لرجاله ، ومنسق للاستعمال الفعال للموارد الكلية للمشروع(1).

لذلك تعتبر مهمة التنسيق شاقة ومعقدة ومتعددة الجوانب، فهي لا تقتصر على تنسيق الاعمال داخل الادارة الواحدة ، بل تشمل ايضا مهمة تنسيق العلاقة بين الادارات المختلفة في المصلحة الواحدة ، والعلاقة بين المصالح المختلفة في الوزارة الواحدة ، والعلاقة بين الوزارات المختلفة ، والعلاقة بين الجهاز الاداري كوحدة والمنظمات الاخرى سواء كانت هذه المنظمات سياسية او اقتصادية او اجتماعية او غيرها .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية .

ان ناتج العملية التنظيمية هو انشاء الهيكل. وبما ان عملية التنظيم هي عملية مستمرة ما دامت المنظمة قائمة ، فان اي تعديل فيها يوءدي الى تعديل مماثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حتى ينشيء مع حقيقة الاوضاع حسب ما يجري فيها من تطورات ، فيبين الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والموءسسات على الوظائف بالمستويات الادارية المختلفة ، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي

---

(1) انظر : الدكتور اكرم شقرا _ الادارة الصناعية _ المرجع السابق _ ص 33.

./.

بينها ومستويات الاشراف عليها. ويتطلب الامر لعمل هيكل تنظيمي القيام بعملية تجميع. وتتكون عملية التجميع من الخطوات الاتية :

- تحديد الاهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الانشطة الرئيسية والثانوية اللازمة اتخاذها لتحقيق هذه الاهداف.
- تقسيم هذه الانشطة الى اعمال او وظائف.
- تحديد االمسوءوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة - بحيث تتناسب مع مقدرة الفرد الواحد.
- توظيف هذه الوظائف، توضيح مسوءولياتها وواجباتها ونظام العمل فيها واجراءاته والصفات اللازم توافرها فيمن يصلح لشغلها ومزاولة اعبائها.
- تحديد المستوى الاداري لكل وظيفة منها.
- تجميع هذه الوظائف في اقسام، وتجميع الاقسام في ادارات،وتجميع الادارات في مصالح، وتجميع المصالح في وزارات. وبما ان الانشطة التي تقوم بها المنظمة الواحدة تضم تخصصات متعددة، لذلك يجب تجميعها بأسلوب يحقق مزايا التخصص. وفي كل الحالات يجب ان يتخذ الاسلوب الرشيد في عملية التجميع بحيث يوءدي الى ارتفاع الكفاية الانتاجية للمنظمة كوحدة كاملة، ويتم التجميع بأحد او بعض الاسس الاتية :

- تجميع الوظائف التي لها مسوءوليات وواجبات متماثلة في مجموعة واحدة.
- تجميع الوظائف التي تخدم جمهور معين في مجموعة واحدة.
- تجميع الوظائف التي لها طبيعة في مجموعة واحدة.
- تحديد العلاقة الوظيفية بين الوظائف داخل القسم، وبين الاقسام داخل الادارة،وبين الادارات داخل المصلحة، وبين المصالح داخل الوزارة.

./.

الخريطة التنظيمية :

ان الجهاز الاداري في الدولة الحديثة هو جهاز منظمات، بمعنى انه يتكون من عدد كبير ومتنوع من المنظمات، بعضها يمارس الوظائف الحكومية التقليدية، والبعض الاخر يمارس وظائف اقتصادية (1).

وحتى يمكن اعطاء العاملين صورة واضحة عن المنظمة التي يعملون فيها، وحتى يمكن توضيح الاعمال المطلوب تأديتها. وحتى يمكن اكتشاف نواحي الضعف او القوة في عملية الاتصالات والتنسيق، وحتى يمكن توضيح السلطات والمسؤوليات، يتطلب الامر رسم خريطة تنظيمية. وطبيعي يختلف شكل الخريطة التنظيمية باختلاف الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهناك خريطة تنظيمية للجهاز الاداري للدولة، واخرى لكل وحدة تابعة له، وثالثة لكل ادارة من ادارات هذه الوحدات وهكذا، وكلما تبين الاجزاء التي تكون الهيكل التنظيمي وخطوط الاتصال بينها واسلوب التنسيق بين اهدافها، وبصفة عامة تعطي الخرائط التنظيمية بيانات عديدة بمجرد النظر اليها منها :

- التسلسل الوظيفي من اعلى الى اسفل.
- نطاق الاشراف بالنسبة لكل رئيس في المستويات الادارية المختلفة للهيكل التنظيمي(2).
- المستويات الادارية المختلفة الموجودة بالتنظيم.
- مدى التنسيق الموجود بين الوحدات المختلفة للمنظمة.
- هل هناك وحدات يمكن الاستغناء عنها او ادماجها مع وحدات

---

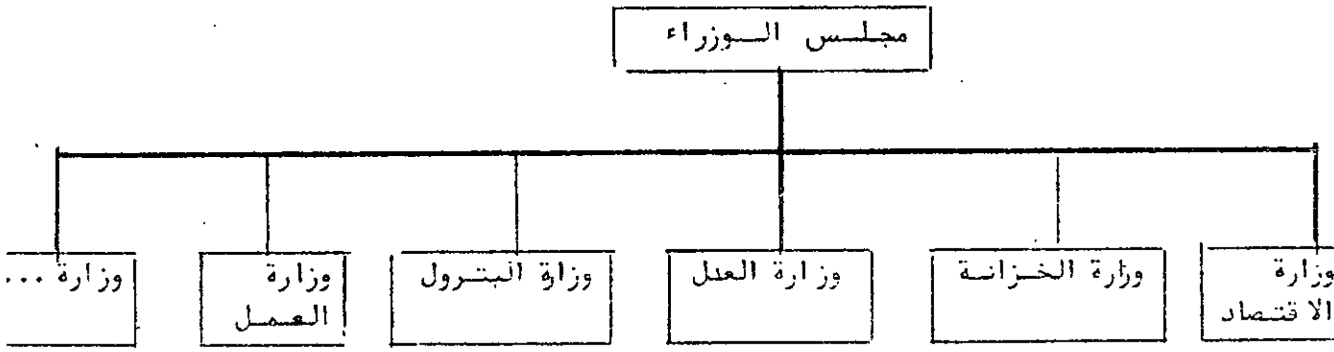
(1) انظر الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص50-52.
(2) انظر الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 52.

./.

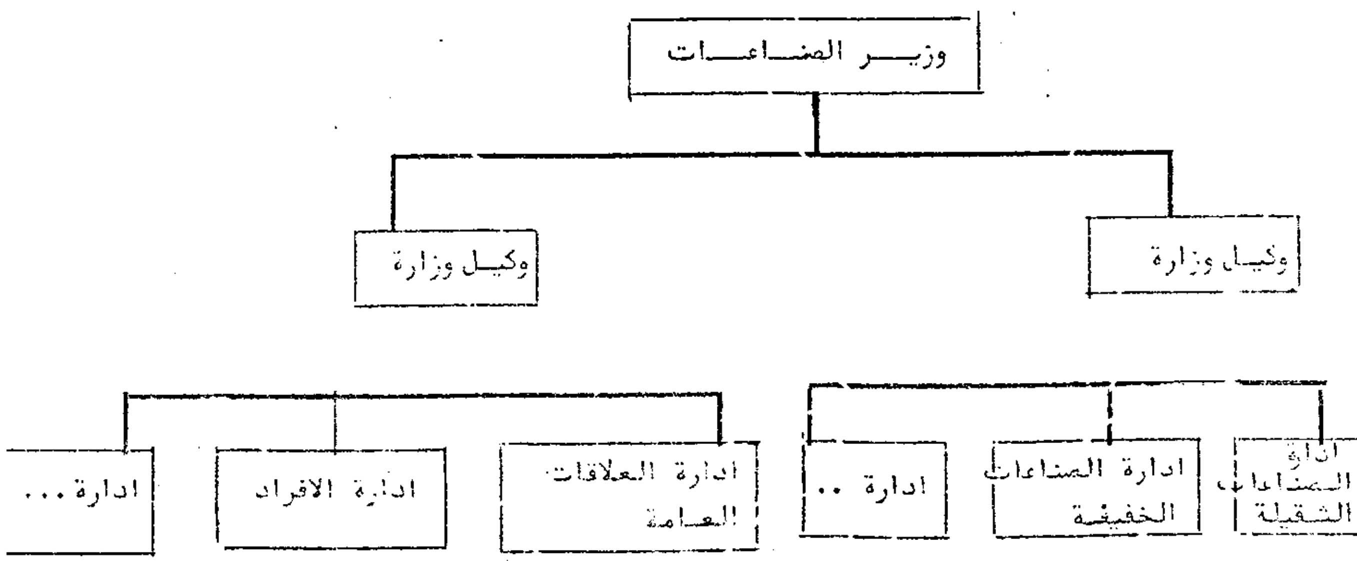
اخرى لتحقيق قدرات ؟ وهل هناك وحدات يجب تقسيمها الى اكثر من وحدة لرفع الكفاية الانتاجية ؟

- تحديد خطوط السلطة من قمة التنظيم الى قاعدته ، كما تحدد مسالك المسوءولية الى القمة .
- تبين مسالك النقل والترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الادارية المختلفة .
- تبين الادارات التنفيذية والاستشارية بشكل واضح الشكل رقم 1 خريطة تنظيمية من النوع الاول .

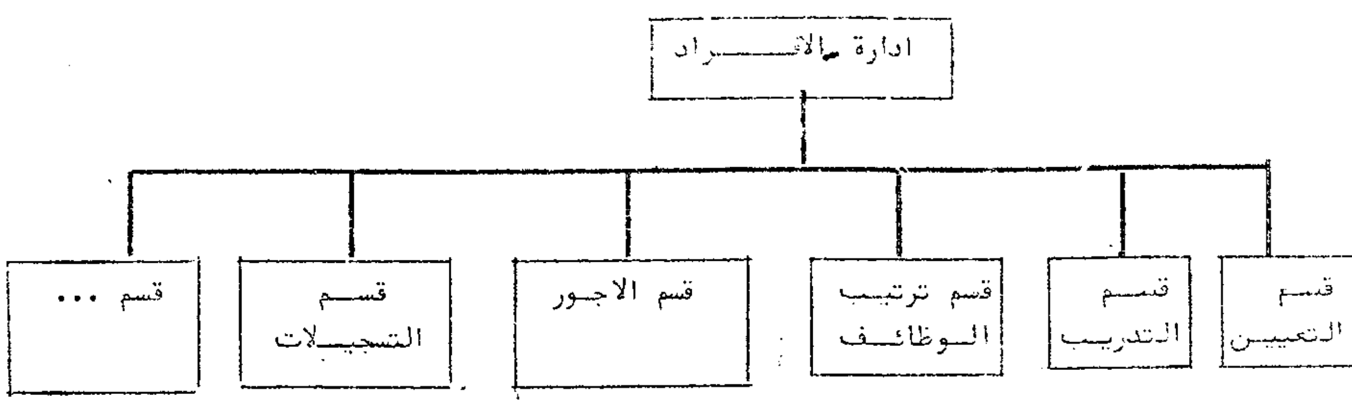
الشكـــل الثـانـــــي
خريطــة تنظيميـة من النوع الثاني ، و الشكل الثالث خريطـــة
تنظيميـــة مـن النـوع الثالث



شكـــل رقــم (1)



شكـــل رقـم (2)



شكـــل رقـم (3)

التنظيمات غير الرسمية :

من المعلوم ان التنظيمات الرسمية تمثل العلاقة الرسمية بين القائمين في الوظائف حسب موضعها في الخرائط التنظيمية . ولكن شاغلي هذه الوظائف ما هم الا افراد لهم علاقتهم الاجتماعية ، لذلك تتكون بينهم دائما تنظيمات غير رسمية .والثابت ان هذه التنظيمات غير الرسمية لهاتأثير كبير على كفاءة التنظيم الرسمي، فقد تؤدي الى عرقلة الاعمال مما يؤدي في النهاية الىتعطلها او بطء اجراءاتها . وتظهر عادة التنظيمات غير الرسمية في اي منظمة نتيجة لارتباط مجموعة العاملين فيها بارتباطات مهنية او عقائدية او سياسية او لاي آخر(1).

اولا - الضغوط السياسية :

من اخطر اسباب تكوين التنظيماتغيرالرسمية الضغوط السياسية التي قد تقوم في المجتمع. فالضغط السياسي يؤدي الى خلق قيادات غير رسمية في الجهاز الاداري لا تستند الى التنظيم الرسمي، مما قد يسبب وجود مشاكسات بينها وبين القيادات الرسمية فيه .

ثانيا - الجماعات المحيطة بالقادة :

فمعظم القادة الاداريين لا يعيشون بمعزل تام عن الافراد الذين يعملون معهم ، وغالبا ما يحيط القائد الاداري نفسه بعدد منهم لثقته فيهم حتى يستشيرهم فيما ان يتخذه من قرارات. ولا شك ان ثقة القائد في بعض الافراد، وتمتعهم بحق الاتصال به مباشرة ، قد يدفع بعضهم الى استخدام هذه الثقة وتلك الاتصالات في بعض اهدافه الشخصية .

---

(1) انظر الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 54.

./.

وقد تكون هذه الاهداف مادية ، ولكن في اغلب الحالات تكون اهداف ادبية لاشعار انفسهم ومن حولهم بأهميتهم في الجهاز، فيبدأون في ممارسة سلطات غير رسمية على السلطات الرسمية مما يؤدي في النهاية الى انحراف التنظيم الرسمي عن اهدافه .

ثالثا - السكرتير الخاص :

عادة يكون لكل قائدا اداري سكرتير خاص. وقد يكون للسكرتير الخاص دورا خطيرا في تكوين بعض التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، فتمتعه بثقة القائد الذي يعمل معه قد يدفعه الى توجيه التنظيم الرسمي توجيها معينا لتحقيق مكاسب مادية او معنوية ، مستغلا في ذلك اعتقاد افراد التنظيم الرسمي ان هذه التوجيهات قد صدرت فعلا عن القائد او انها تعكس بعض رغباته (1).

رابعا - الارتباطات الاجتماعية :

ان ارتباط مجموعة من الافراد بارتباطات اجتماعية كانتمائهم الى نقابة او نادي او دين او ثقافة او منطقة جغرافية او مهنة واحدة ، قد يصبح مصدرا رئيسيا في تكوين التنظيمات غير الرسمية .

مكونات الجهاز الاداري :

يتكون الجهاز الاداري للدولة من عدة منظمات رسمية ، يقوم كل منها بأداء وظيفة معينة - سواء كانت وظيفة او اقتصادية او اجتماعية او ثقافية او غيرها - لتحقيق هدف محدد، مستخدمة في ذلك انماط سلوكية منظمة ومرتبة بطريقة رسمية .

---

(1) انظر : الدكتور عادل حسن ، والدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص55.

./.

وللمنظمات الحكومية صفات خاصة تميزها عن باقي انواع المنظمات. فملكيتها تعود الى المجتمع، ولها قوة كبيرة فيه كما انها ضخمة بسبب اتساع نشاطها. ولعل من اهم المشاكل في الحكم على كفاءتها ما يتعلق بتحديد مفهوم المصلحة العامة التي تسعى الى تحقيقها، وذلك لوجود خلط بين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة والكفاءة الاقتصادية للاقتصاد القومي.

ويمكن تقسيم المنظمات التي يتكون منها الجهاز الاداري الى نوعين رئيسيين هما :

- الوحدات الحكومية .
- الوحدات الاقتصادية .

اولا - الوحدات الحكومية :(1)

يقصد باصطلاح الوحدات الحكومية ما يأتي :

- كل وزارة او مصلحة عامة او جهاز يكون له موازنة خاصة بالوظائف.
- كل وحدة من وحدات الادارة المحلية .
- الهيئات العامة .

ويمكن تقسيم الوحدات الحكومية الى الاربع انواع الاتية :

1 - وحدات تنفيذية :

ومهمة هذا النوع من الوحدات التنفيذ المباشر والفعلي لوظيفة معينة، كوزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في ج.م.ع.

---

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق .

./.

2 - وحدات معاونة :

ومهمة هذا النوع من الوحدات مساعدة النوع الاول على القيام بوظيفته ، وذلك بتقديم الخدمات المختلفة له . وهي تضم ادارة عليا متخصصة وهيئة ادارية لها خبرة كبيرة في الميدان المعين. ومن اهم الميادين التي تعمل فيها هذه الوحدات ميادين الشراء والتخزين وتوزيع المنتجات وتدريب الافراد والقيام بالبحوث وما الى ذلك .

3 - وحدات تنسيق :

ومهمة هذا النوع من الوحدات، التنسيق بين جهود الوحدات الاخرى، بهدف تحقيق الصالح العام بأقل تكليف ومجهود وفي اقصر وقت ممكن.

4 - وحدات مركبة :

وهي وحدات تقوم بالثلاث مهام السابقة اي التنفيذ والمعاونة والتنسيق. وفيما يلي عرض موجز للوحدات الحكومية (1).

1 - مجلس الوزراء :

يعتبر مجلس الوزراء مسؤول عن الجهاز التنفيذي للدولة ، وطبيعي تختلف مسؤولياته ووظائفه من دولة لاخرى حسب ما جاء فيدساتيرها وما نص عليه في قوانينها . ويتكون هذا المجلس من جميع الوزراء ويرأسه رئيس مجلس الوزراء.

ويمارس هذا المجلس عادة مهام كثيرة اهمها ما يأتي :

- وضع السياسات للدولة والاشراف على تنفيذها .

---

(1) انظر : الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.

./.

- اعداد مشروع الخطة العامة للدولة، واتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذها .
- تنسيق العمل بين الوزارات المختلفة، وتوجيهها بما يحقق الصالح العام.
- اصدار القرارات الادارية والتنفيذية في اطار القوانين المعمول بها .
- اعداد مشروعات القوانين وتقديمها للمجلس النيابي.
- اعداد مشروع الميزانية العامة للدولة .
- عقد القروض في حدود السياسات الموضوعية .
- متابعة تنفيذ القوانين بما يحقق الامن العام للدولة وحقوق المواطنين.
- تعيين وعزل الموظفين طبقا للاحكام القانونية . مالم ينص على ان يكون التعيين والعزل بقرار جمهوري، وهو الامر المعمول به بالنسبة لجميع الوظائف الكبيرة والحساسة بالدولة .
- يتابع ويراقب نشاط كل وزارة للتأكد من عدم انحرافها عن السياسات العامة .
- تقديم تقرير بما انجزه من اعمال الى المجلس النيابي.

فالواضح ان مهمته اشرافية تتعلق بوضع السياسات العامة واقتراح القوانين. اما مهمة تنفيذ هذه السياسات والعمل بما جاء في تلك القوانين فتعتبر من المهام الرئيسية للوزارات المختلفة (1).

ب - الوزارات :

يعهد بكل نشاط رئيسي متميز في الدولة الى وحدة مستقلة

---

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.

./.

تسمى الوزارة . وهي وحدة مسؤولة عن تنفيذ جانب معين من جوانب المهام المسؤولة عنها السلطة التنفيذية ، الواقع ان الوزارات تعتبر جوهر الجهاز الاداري - يطلق عليها اسم ادارة في بعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية وهي تختلف باختلاف طبيعة وحجم الاعمال المسؤولة عنها .

لذلك فبعضها له اهمية نسبية اكبر من البعض الاخر،وبعضها حجمه اكبر من البعض الاخر، وبعضها يستخدم الاسلوب المركزي في الادارة والبعض الاخر يستخدم اللامركزي، وبعضها يمركز جميع الاجهزة والادارات على المناطق والاقاليم المختلفة للدولة وحسب ما تقتضي حاجة العمل او مصلحة المواطنين، وحتى تقوم الوزارة بتحقيق وظائفها التقليدية ، يقسم العمل فيها الى عدة مصالح، كما يقسم العمل في المصالح الى عدة ادارات، وتقسم الادارات الى عدة مراقبات، والمراقبات الى عدة اقسام وهكذا حسب ظروف العمل بكل وزارة . كما انه من البديهي ان العمل يقسم في نطاق اية وزارة على اساس نوعية العمل. كمصلحة الجمارك او مصلحة الضرائب واحيانا تقسم على اساس فئات السكان كادارة رعاية الاحداث او على اساس جغرافي كأن يكون للوزارة فروع بالاقاليم لممارسة وظائفها بها، تطبيقا لمبدا الانتقال الى اماكن تواجد المواطنين لتوفير الخدمات لهم بدلا من انتقال المواطنين اليها، او على اي اساس آخر (1).

والمفروض ان تحقق كل وزارة الاهداف المحددة لها . غير ان هذه الاهداف قد تطور، بمعنى ان الوزارة لم تعد تقتصر على تنفيذ الاهداف التقليدية ، بل امتد هذا المفهوم الى اهداف جديدة فرضها

---

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.ص58 الى ص 61 .

./.

التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تتميز به الدولة الحديثة . وحتى لا يتوزع مجهود ووقت العاملين فيها على انشطة عديدة مما قد يؤدي الى عدم قيامهم بها على اتم وجه ، خاصة وان بعض هذه الانشطة تتطلب خبرات على مستوى عال، فقد وجد انه من الافضل ان يعهد بهذه الانشطة الى اجهزة مستقلة .

حتى يتفرغ العاملون بالوزارة لاداء مهامها التقليدية ، فأنشئت الموءسسات العامة والهيئات العامة للقيام بالانشطة التي تتطلب عناية خاصة بعيد عن القيود الروتينية والتعقيدات الحكومية ، ويمكن تلخيص اهم الفروق بين الموءسسات العامة والهيئات العامة فيما يلي :

- تمارس الموءسسات العامة نشاطا تجاريا ، اما الهيئات العامة فتمارس خدمات عامة .
- تأخذ الميزانية المالية للموءسسات العامة طابع الميزانياتالتجارية . في حين تأخذ الميزانية المالية للهيئات العامة .
  شكل الميزانية العامة للدولة وبذلك يوءول للدولة جميع ارباحها ، كما تتحمل جميع خسائرها .
- للاستقلال الكبير الذي منح للهيئات العامة ، فان الرقابة على نشاطها اكثر اتساعا منه على نشاط الموءسسات العامة . فالموءسسات العامة في حد نفسها تعتبر اداة رقابية على نشاط الشركات التابعة لها .

وبما ان معظم الوزارات تقوم ببعض الوظائف المتشابهة كعملية التنظيم والادارة وعملية الرقابة سواء ادارية او مالية . لذلك تنشأ في معظم الدول اجهزة مساعدة على مستوى وزارة للقيام بها توفيرا للوقت والنفقات من ناحية ، ولضمان وحدة الاجراءات من ناحية اخرى،

./.

وعادة يكون لهذه الاجهزة ادارات او اقسام تابعة لها بالوزارات المختلفة او الوحدات المكونة لها للقيام بمهامها على الطبيعة . وهي بصفة عامة اجهزة لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة . ولكنها تعمل لحساب الوحدات التنفيذية المختلفة ، وذلك بتقديم مساعداتها فيما يتعلق بالوظائف المشتركة كعملية تنظيم الحسابات ومراجعتها ، وتنظيم شوءون الموظفين ومراقبتها ، وعملية المشتريات الحكومية ، وما الى ذلك، وفي ج.م.ع. يوجد عدد من هذه الاجهزة المساعدة كالجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، والجهاز المركزي للمحاسبات، وجهاز قضايا الحكومة ، واجهزة الرقابة الادارية وبعض هذه الاجهزة مسوءول امام بعض الوزراء، والبعض الاخر مسوءول امام مجلس الوزراء، والبعض الثالث اظهارا لاهمية الدور الذي يقوم به مسوءول امام رئاسة الجمهورية حتى يبعد تماما عن تأثير الوزارات المختلفة عليه (1).

وهناك الاجهزة الاستشارية التي ليس لها حق التنفيذ، ويعهد لهذه الاجهزة دراسة المشاكل التي تواجه القيادات في الوحدات الادارية لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وعادة تنشأ هذه الاجهزة لمساعدة رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء والوزراء ومديري المصالح ومن في حكمهم ، لاتخاذ القرارات الادارية بشأن المشاكل التي تواجههم (2).

ولا يختلف مع ما وضعه الدكتور عادل حسن والدكتور مصطفى زهير والذين اشرنا اليهما في مجالات عدة ، كما لا نريد الاطالة حيث هناك جملة من القضايا تحتاج البحث كالمصالح الحكومية والوحدات الادارية المحلية والهيئات المحلية ، حيث تلجأ الدولة الى انشاء هيئات عامة لنفس الاسباب التي من اجلها تنشيء الموءسسات العامة ، وهي شخص اداري

---

(1) انظر : الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 63.
(2) انظر : الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.

./.

عام، له شخصية اعتبارية وميزانية خاصة، ولكن تعد على نمط ميزانية الدولة وتلحق بميزانية الجهة الادارية التابعة لها.

ومن امثلتها في جمهورية مصر العربية الهيئة العامة للنقل.

المبحث الثاني : الوحدات الاقتصادية.

اصطلاح " الوحدات الاقتصادية يطلق عادة على كل وحدة لها نشاط اقتصادي وتهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق الصالح العام وتملكها الحكومة. والطابع المميز لهذه الوحدات انها تجمع بين النظامين الحكومي والخاص، فهي تخضع للجهاز الاداري للدولة لانها جزء منه، ولكنها ايضا محررة من كثير من القوانين واللوائح التي تحكمه، وذلك بسبب تمتعها بنوع من الاستقلال الاداري غير موجود بالوحدات الحكومية ويتمثل هذا الاصطلاح الموءسسات العامة (والشركات المساهمة التي تملكها الدولة). وتلجأ معظم الدول النامية في الوقت الحاضر الى استخدام اسلوب الموءسسات العامة للقيام بالعبء الاكبر في عملية التنمية الاقتصادية فيها، حتى تستطيع ان تقضي على اكبر جزء من الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة في اقصر وقت ممكن والفرق من الارباح، وليس معنى ذلك ان الموءسسات العامة لا تهدف الى تحقيق ارباح، ولكنها تنظر الى تحقيق الارباح، على انها هدف يأتي بعد تحقيق الهدف الاكبر وهو المصلحة العامة للمجتمع، لذلك فان ارقام الارباح التي تحققها الموءسسات العامة لا تعبر عن درجة نجاحها او فشلها، بعكس الامر بالنسبة لموءسسات الاعمال الخاصة. فبينما يعتبر الربح الهدف الوحيد لاصحاب راس المال في الموءسسات الخاصة ، لا يعتبر الهدف الرئيسي في الموءسسات العامة. وتدار الموءسسات العامة بأسلوب اقرب الى اسلوب ادارة الموءسسات الخاصة منه الى اسلوب ادارة الوحدات الحكومية.

./.

وهنا لا بد من اعطاء بعض التعريفات للعلاقات العامة، اذ تناول كثير من الاساتذة تعريف هذا الاصطلاح، فتناول بعضهم تعريف العلاقات العامة من جميع نواحيها في حين اقتصر البعض على جانب منها، فجاءت ناقصة.

فقد جاء في بعض التعاريف بوجه عام : ان العلاقات العامة هي الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الاعلام المختلفة حتى يكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسات فيساندونها في ازماتها ويعضدونها في اهدافها ويشجعونها في نشاطها.

كما عرفها ميلار B.W. MILLER بأنها بحث دقيق عن اسباب ونتائج التصرفات الانسانية، وعرفها "هارلو R.F. HARLOW بأنها فن وعلم يبحث في كيفية اقامة علاقة طيبة بين المؤسسات من ناحية والافراد والجماهير من ناحية اخرى.

وعرفها U.F. PECK بأنها درجة تأثير المؤسسات على الجمهور الذي تتعامل معه. وعرفها دبلومفيلد بأنها فن التأثير على الاخرين لسلوك نفس الطريق الذي تتبعه (1).

ولا يخلو الامر من وجود بعض تعريفات قصيرة لها دلالتها وقوتها مثل" العلاقات العامة هي فن الاعلام وليست فن الاعلان" "والعلاقات العامة لا تعتبر من اغراض واهداف المشروع وان كانت تشكل الاطار العام الذي يبحث فيه" و " العلاقات هي فن مسايرة الناس ومحاراتهم" .

---

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 360.

* وللاسف لم احصل على المصادر الاجنبية التي اقتبست منها هذه التعريفات.

./.

ان الغـرض مـن العـلاقـات العـامـة هـو التأثيـر علـى الراي العـام والحصـول عـلى تأييـده وعطفـه ، فازديـاد قـوة الـراي العـام والاعتـراف بهـا واستنبـاط طـرق اجتذابهـا هـي اسـاس العـلاقـات العـامـة ، ذلـك ان الـراي العـام اصبـح فـي الوقـت الحاضـر مـن اهـم مقومـات نجـاح او فشـل اي نظـام او مشـروع. فـأفـراد الجمهـور بطبيعتهـم يبحثـون عـن الحقائـق ويحـاولـون تفسيـرهـا قـدر طاقتهـم ، وهـم لا بـد سيتوصلـون ان عـاجـلا او اجـلا ، ومـن ثـم فمـن الافضـل تـزويـدهـم بهـا وشرحهـا لهـم بـدلا مـن وقـوعهـم فريسـة للجهـل والتخميـن او الاشـاعـات.

فالعـلاقـات العـامـة وظيفـة مـن وظـائـف الادارة تهـدف الى تقديـر اهميـة الـراي العـام وترمـي الـى تخطيـط وتنظـيم الجمهـور لتوضيـح معالـم سيـاستهـا وحقيقـة اهـدافهـا للافـراد العـامليـن بهـا والجمـاهيـر التـي تتعـامـل معهـا والمجتمـع الـذي تبـاشـر نشـاطهـا فيـه ، بغـرض ايجـاد نـوع مـن التفـاهـم المتبـادل بينهـم . مـن هـذا يتضـح ان العـلاقـات العـامـة تنحصـر فـي عـدة نقـاط اهمهـا :

- اولا - حصر اهميـة الـراي العـام وتوضيـح معالـم الجمهـور الـذي تنشـد رفاهيتـه وتعمـل عـلى تحقيـق رغبـاتـه .
- ثانيا - القيـام بالاستشـارات لـدى المختصيـن لوضـع البرنـامج الصالـح لهـذا الغـرض.
- ثالثا - ايجـاد احسـن الوسـائـل الفعالـة للتأثيـر علـى الـراي العـام .

الحاجة الى العلاقات العامة :

لقـد ظهـرت الحـاجـة الـى تنظـيم بـرامـج للعـلاقـات العـامـة عـلى اثـر التغييـر الكبيـر الـذي حـدث فـي المجتمـع. فقـد تميـز المجتمـع الحديـث بتغيـرات فـي شكلـه وتكوينـه وطبيعتـه مـن النـواحـي السيـاسيـة والاقتصـاديـة والاجتمـاعيـة .

./.

- رابعا - وجود عدة جهات تعمل على جذب الراي العام لها ،
فظهرت نتيجة لذلك النقابات المهنية المختلفة
والاتحادات والغرف التجارية والجمعيات التعاونية
وغيرها .

- خامسا - كما يلاحظ بروز وسائل اعلام ونشر مختلفة ذات اهمية
نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير . فهناك تقدم فني
كبير في الطباعة وتطور في تصميم الصحف والمجلات
كما ظهرت وسائل اعلام لم تكن معروفة منذ عشرات
السنوات كالتلفزيون مما هو الراي العام .

ان الراي العام هو القوة الحقيقية في المجتمع وان كانت معالمه غير واضحة . فهو الهدف الذي تسعى اليه العلاقات العامة في نشر رسالتها ، وتتميز المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات المتأخرة بقوة ونفوذ الراي العام فيها . ففي المجتمعات المتقدمة يكون الراي العام فيها كل شيء ، في حين لا يكون للراي العام اي اثر او قوة في المجتمعات المتأخرة بسبب تفرق الجمهور فيها او عدم ثقافة افراده وفقرهم او تحزبهم وانقسامهم ، ويقول فايل مدير شركة التلفزيون الامريكية ،" ان الراي العام له الكلمة الاخيرة في جميع الاوقات وجميع الاماكن ، فهو يتغير بتغير ثقافة الافراد فيه كما يتوقف اتجاهه على مقدار الحقائق التي تحصل عليها الافراد وكيفية تفسيرهم لها" وفي مناقشة لامر هام لينكولن قال : " ان تأييد الجمهور لنظام معين هو اسباب نجاح هذا النظام وتخليهم عنه بسبب فشله ، فالشخص الذي يستطيع ان يفهم الراي العام اهم جدا من ذلك الذي يضع القوانين ويفسرها .

والخلاصة ان الراي العام هو ارادة الشعب ، ويتم التأثير على الراي

./.

العام باتباع احدى الوسيلتين :

- الاولى : الضغط واستعمال القوة فتحصل الدول على الافراد العاملين في جيوشها بقوة القانون عن طريق التجنيد الاجباري.

- والثانية : الاقناع، فلا تستطيع اي شركة ان تزيد من راس مالها او من عدد اسهمها الا عن طريق اقناع الجمهور بفائدة استثمار اموالهم فيها. فتختلف مهمة اكتساب ثقة افراد الجماهير باختلاف طبيعة عمل كل وزارة. فبعض الوزارات لا تستطيع تأدية رسالتها الا بناء على الضغط والحد من بعض الحريات.

المطلب الاول : عناصر الراي العام .

يتكون الراي العام من عنصرين : الراي او الاعتقاد والجمهور. اما الاعتقاد فهو تعبير للدلالة على الراي. ويختلف الراي او الاعتقاد عن الحقيقة، فالراي قابل للمناقشة في حين ان الحقيقة لا تقبل الجدل. فقانون الجاذبية مثلا حقيقة في حين ان تقرير ماهية اجرة العامل هي مسألة راي واعتقاد، وكل فرد له راي فيها يخالف الاخر(1).

اما عن الجمهور فهو كلمة تطلق على مجموعة من الافراد تربطهم مصالح خاصة او يشتركون في صفات معينة اولهم رغبات خاصة او يتشابهون في مظهر معين. وقد تكون هذه المجموعة صغيرة او كبيرة، وقد تكون اقلية كما قد تكون اغلبية. وقد عرف "أوجل" الجمهور بأنه اي مجموعة تتكون من شخصين او اكثر لهما بعض الصفات المشتركة. وفي العلاقات العامة يستخدم لفظ" الجمهور" للدلالة على المجموعة.

---

(1) انظر : الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.

./.

ومن الخطأ الاعتقاد بأن الشعب يكون جمهور واحد. فالحقيقة ان الشعب او بمعنى اصح الجمهور العام يتكون من عدة جماهير خاصة، كل نوع منها يشترك في رغبة او هواية معينة. بل ان الاذواق تختلف من جمهور لاخر، فألوان الملابس التي يرغبها مثل اهل المدن تختلف اختلافا كبيرا عن تلك التي يرغبها اهل الريف، ولا شك ان ذلك يرجع الى طبيعة عملهم ونوع ثقافتهم وطريقة معيشتهم. وكثير من برامج العلاقات العامة افشل فشلا ذريعا نتيجة لعدم دراسة هذه النقطة واخذها في الحساب، وهي ان هناك اكثر من جمهور وان كل جمهور يتطلب معاملة خاصة تختلف عن الاخر. والواقع ان هناك عدد لا يحصى من انواع الجماهير الخاصة التي تدخل جميعها في اطار الجمهور العام.

والافراد يكونون الجماهير تلقائيا عن طريق اشتراكي في احزاب اذا كان الهدف سياسيا، او اشتراكهم في تلقي دروس دينية تنظمها لهم الجمعيات الدينية اذا كان الهدف دينيا، او اشتراكهم في عضوية بعض الاندية اذا كان الهدف اجتماعيا او رياضيا، او اشتراكهم في الجمعيات المهنية اذا كان الهدف اقتصاديا وهكذا. ومن ثم فان الفرد الواحد يستطيع ان يشترك في عدة جماهير في نفس الوقت، لذلك فمن الصعوبة ان نقسم الجمهور تقسيما دقيقا لان افراده لهم دورا هاما في اكثر من ناحية (1). والواقع ان اصطلاح الراي العام من الاصطلاحات التي يصعب وصفها او تعريفها او حتى قياسها، ومن المستحيل روءيتها وان كان من السهل الشعور بقوتها والاحساس باهميتها، فهناك اتفاق عن قوة الراي العام ولكن لا يوجد اتفاق لتعريف كامل له ولا توجد نظرية مقبوله عن تكوينه، ولعل احسن وصف للراي العام ما قاله "برايس" BRYCE " ان الراي العام

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق .

./.

هو عبارة عن خليط من الاراء والاعتقادات والميول التي تختلف في اتجاهها من مكان لاخر ومن وقت لاخر. ولقد لخص ماكامسي الراي في الثلاث نقط الاتية :

1 - الراي العام بمعناه العريض يعبر عن طريقة معيشة الافراد في المجتمع المعين.

2 - الراي العام يعبر عن الحالة المعنوية التي يعيش فيها الجمهور.

3 - الراي العام هو مجموع اراء الافراد ازاء مشكلة معينة او غرض مشترك يتعلق بغالبيتهم.

<u>المطلب الثاني</u> : منبع الراي العام.

تتأثر اراء الافراد واعتقاداتهم تأثرا جوهريا بعدة عوامل اهمها :

1 - <u>الحضارة</u> : CULTURE.

لا يستطيع اي فرد ان يعيش وحيدا، فالانسان اجتماعي بطبيعته لذلك هو يتأثر بالاخرين منذ ولادته حتى وفاته، فالحياة تتطلب مثل هذا الترابط والتعارف لذلك ينظم الافراد انفسهم في مجموعات لمواصلة نشاطهم سواء كان لعب او عمل. وتنظيم الافراد لانفسهم بهذه الكيفية هو اساس المجتمع الذي يميز الانسان المتحضر عن الحيوان المتوحش.

ويقول"شاس " S.CHASE " في ذلك" ان حوالي 90 ٪ من المتوسط من تصرفات الافراد فياي مجتمع تتأثر تلقائيا بما يشاهدونه ويلاحظونه من اللحظات الاولى التي يولدون فيها".

2 - <u>الاسرة</u> :

ان الاسرة هي خلية الحياة في المجتمع والموءثر الاولي على

./.

نفسية الافراد وبالتالي آرائهم واعتقاداتهم ، فلا يستطيع اي فرد بما اوتي من شخصية قوية انه يفلت من تأثير الاسرة العميق على ارائه في ناحية من النواحي(1).

ان التنظيم الاداري وسيلة تنسق بموجبها الجهود الانسانية والمجهودات المادية والاموال في انتاج السلع والخدمات. والاسئلة التي تطرح في هذا الصدد هي ماهي وظيفة الاداري في تنظيم كهذا؟(2) ما هي المبادىء التي يمكن ان يستعملها في بناء تنظيم فعال؟ كيف يمكنه ان يخطط من اجل الرقابة الادارية؟ ما هي الاتجاهات الحالية في التنظيم الاداري، ما هي المقاييس التي يمكن ان تستعمل في تطوير عمل فعال ومنظم للاداري ؟ هذه مهام مطروحة امام اي جهاز اداري ولو انها قابلة للاخذ والرد وقابلة للنقاش ولربما هناك اسئلة اخرى، الا انه من الضروري الاجابة على بعض من هذه الاسئلة بمقدار ما يتعلق بالبحث المطروح امامنا.

ان المبادىء التي يمكن ان يستند اليها الجهاز الاداري في هيكلته وتطوير اجهزته يمكن ان نحددها بما يلي: اولا - من الضروري تحديدها المقصود بالتنظيم الاداري ، فمن المعروف ان التنظيم الاداري،وان الاتجاهات الحالية في التنظيم الاداري بصورة عامة وفي بلدان العالم الثالث ومنها الجزائر خاصة هي اولا :

1 - تطوير الاجهزة الادارية ورفع مستواها وتقوية اجهزتها المتفرعة بأناس ذوي خبرة وكفاءة بحيث يكونون قادرين

---

(1) انظر : الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق . من الصفحة 363 الى الصفحة 367.

(2) انظر : الدكتور اكرم شقرا - الادارة الصناعية - مطبعة طربين - دمشق 1972 - 1973 - ص 23.

./.

على التسيير الصحيح للمهام الموكلة له على اساس ان التنظيم الاداري هو احد العناصر الاساسية في التنمية في جميع المجالات، فلا تنمية متطورة ولا خطط ناجحة في شتى القطاعات الصناعية والزراعية بدون جهاز اداري متطور باعتباره وسيلة لا بد منها ولابد من العمل الجاد لتحقيقه .

2 - ان الاتجاهات الحالية من التنظيم الاداري هي مرتبطة ارتباطا عضويا بالاهداف التي يراد تحقيقها وبذلك يجب ان يكون الجهاز الاداري بمستوى يؤهله ان يلعب دورا ليس فقط في تحقيق الاهداف المطلوبة بل ان يكون له دورا في الابداع والتطوير اللاحق، وبحيث يكون له المقدرة على وضع افاق جديدة للتنمية باعتبار ان الجهاز الاداري يحتك سواء في وضع برامج التنمية او في تنفيذها وحتى في مراقبة تنفيذها هذا الجهاز بالضرورة هو عنصر له الاحتكاك الدائم مع كافة الاجهزة الاخرى وبذلك وبالضرورة له المقدرة اذا كان هو في المستوى ان يتحسس نقاط الضعف والقوة في كل خطوة يخطوها وفي كل مساهمة ينجزها .

3 - ان الاتجاهات الحالية يجب ان تعمل الاجهزة الادارية على تطوير نفسها وتستفيد كامل الاستفادة من العناصر ذات الكفاءة والمقدرة والقابلية في النهوض في تنفيذ مهام هذا الجهاز وتطوير اعماله وان تنفيذ جميع الاساليب البيروقراطية والعلاقات اللامبدئية في اختيار عناصر هذا الجهاز الهام، وهذا ضرورة لبلوغ فاعلية افضل .

./.

المطلب الثالث : التباين والاختلاف في الاجهزة الادارية .

فالمجالات الصناعية تختلف عن الاجهزة الادارية في القطاع الزراعي وتختلف ايضا عن الاجهزة الادارية في مجال الخدمات المختلفة وحتى في المشاريع الصناعية تختلف الاجهزة الادارية بتركيبتها واجهزتها من مشروع صناعة وهذا يعني ان الاجهزة الادارية هي متباينة وواسعة ومتحركة تتكيف وفق ظروف وشروط العمل المحيطة بها فهي ليست ثابتة وجامدة بل لها قدرة التطور والانسجام من حالة الى اخرى وفق ما تتطلبه الظروف والحاجة (1).

من هذا المنطلق يمكن ملاحظة ان الجهاز الاداري مع تشعباته والهيكلة التي تناسبه له اهميته باعتباره وسيله هامة يمكن بواسطتها انجاز وتنفيذ وتطوير ومراقبة التطور بشتى مجالاته ولما كان التنظيم الاداري وسيلة ، فلا بد ان تكون تلك الوسيلة مبنية على اساس علمي وتنظيم عقلاني وفقا للاسس الصحيحة وللاسف الشديد نرى ان الاجهزة الادارية تتأثر كثيرا في انجاز مهامها في معظم بلدان العالم الثالث والجزائر هي الاخرى مبتلاة بهذه المشكلة وهي عدم الاهتمام بهذا الجهاز التنظيمي الهام الذي يشكل عصب التنمية في شتى المجالات ، ففي كثير من القطاعات نرى ان التنظيم الاداري مملوء ان صح التعبير بكثير من العناصر التي هي بعيدة كل البعد من حيث فهم واجبات واهمية الادارة ، اقول بعيدة كل البعد عن الواقع الصحيح لتركيب مثل هذه الاجهزة وهذا الامر موجود في مختلف الاجهزة مما يضعف كفاءتها وامكانياتها كي ما تكون وسيلة حقيقية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

---

(1) انظر : الدكتور اكرم شقرا - الادارة الصناعية - مطبعة طربين - دمشق1972 المرجع السابق - ص 24.

./.

المبحث الثالث : واقع التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره غاية من اجل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يتألف اي مشروع من اليد العاملة والادارة والالات والمواد والاموال اللازمة للعمليات ويهدف الى تحويل المواد او القطع في سلع اكثر فائدة للاخرين الذين يشترون هذه السلع وذلك عن طريق جهود الرجال والالات، وبعض المشاريع يمكن ان تعمل في صناعة استخراجية، ومشاريع اخرى يمكن ان تعمل في صناعة تحويلية، ومشاريع اخرى يمكن ان تعمل في صناعة تجميعية، وهذه المشروعات كلها تكون بشكل بائعة لوقت رجالها، آلاتها ومصانعها، واختراعاتها واموالها. والاستعمال الفعال لهذه الموجودات هو الذي يحدد مدى كفاءتها الاقتصادية. ويقصد بالكفاية الاقتصادية اما انتاج اكبر كمية ممكنة من السلع من عناصر انتاجية محددة، او انتاج كمية محددة من السلع بأقل ما يمكن من استعمال عناصر الانتاج. والتنظيم الاداري في المجالات الصناعية" يكون بمثابة خطة تهدف لجلب هذه الموجودات في وضع ذي اقصى انتاجية او فعالية. وهذه الخطة تتألف من جمع العمليات(رجال آلات) للحصول على مزايا التخصص، وتهيئة هوءلاء الذين سيراقبون كلا من هذه المجموعات من العمليات، وهوءلاء الذين يستخدمون هذه العمليات".

ويمكن ان يكون الهيكل التنظيمي في المشروع الصغير بسيطا جدا والمالك غالبا ما يكون المدير. وبامكانه ان يكون على اتصال يوميا مع جميع العاملين في المشروع وهو الذي يقيم السياسات، ويحدد الاعمال الواجب القيام بها ويتتبع الاعمال من اجل التوجيه والتنسيق وكلما ازداد حجم المشروع كلما اصبحت مشاكل التنظيم من اجل الجمع والمراقبة وخدمة العمليات اكثر تعقيدا."ويوجد اليوم بعض المشروعات الكبيرة التي يمكن ان تكون مقسمة في اكثر من

./.

مائة قسم ومنتشرة في عدة مناطق. وبعض هذه المشروعات يستخدم عدة آلاف من الرجال في كل قسم. وكل قسم منها يشكل مشروعا صناعيا ضخما بذاته. وهذه الاقسام كلها يجب ان تكون مجلوبة في تنسيق وتآلف وان تعمل باتجاه هدف مشترك ويتطابق مع السياسات المقررة. يجب ان يكون هناك تنسيق بين هوءلاء الذين يتلقون الطلبات" وبين الذين يقدمون المواد، والذين ينتجون الاجزاء، والذين ينتجون الاجزاء المختلفة التي توءلف السلعة النهائية، والذين يجمعون هذه الاجزاء والذين يقومون بشحن السلع الى الزبائن، والذين يقومون بخدمة وصيانة العمال والمصنع والالات. وعند ما لا يوجد هذا التنسيق يشاهد تأخير في تلبية الطلبات في الموعد المحدد للتسليم يد عاملة عاطلة عن العمل، الات عاطلة عن العمل، قصور في بعض المواد وزيادة في مواد اخرى عدم رضا من جانب العمال وصعوبات مالية بالنسبة للمشروع.

المطلب الاول : وظائف المشروع الصناعي.

ان تحديد وظائف اي مشروع يتطلب اولا وقبل كل شيء عملية تقسيم الوظائف، وعليه يمكن تقسيم الوظائف في المشروع الصناعي بشكل عام الى مجموعتين :

- الاولى : مجموعة تقرير السياسات، ان مجموعة تقرير السياسات تكون مسوءولة عن اقامة السياسات لكل اقسام المشروع فان لها مسوءولية مباشرة عن العلاقات مع اصحاب الاسهم او السلطات الرسمية المختصة بالنسبة لمشروعات القطاع العام، عن الاستثمارات الخارجية، عن العلاقات العامة، (باستثناء العلاقات مع الزبائن والموردين) والعلاقات القانونية الداخلية والخارجية.

./.

- الثانية : المجموعة الادارية، فانها تتضمن كل الوظائف الاخرى ويشكل مبدئيا الوظائف الداخلية بطبيعتها والتي تعالج سند التعليمات مفصلة او سياسات موضوعة من قبل الادارة العليا، او مجموعة تقرير السياسات. وهذه الوظائف تتضمن :

1 - التنظيم الصناعي.
2 - تطوير الانتاج.
3 - الشراء.
4 - العلاقات الصناعية.
5 - التصنيع.
6 - البيع.
7 - المالية.

وقبل ان نذهب بعيدا في الهيكل التنظيمي للتنسيق بين هذه الوظائف في المجموعة الادارية يستحسن ان نعتبر بشكل مختصر المجال الواسع لكل منها :

1 - التنظيم الصناعي : غالبا ما تتضمن هذه الوظيفة كل الفعاليات المتعلقة بالتنظيم الاداري للمشروع الصناعي واقامة المصنع وتجهيزاته والترتيب الداخلي للمصنع ومناولة المواد ودراسة الحركة ودراسة الزمن.

2 - تطوير الانتاج يلعب في بعض المشروعات دورا حيويا : وعلى سبيل المثال في صناعة السيارات تكون الابحاث والتصاميم ذات اهمية واكثر من ذلك ان السلعة المنتجة في صناعة السيارات المقارنة مع السلع الاخرى في صناعات السكاكين

./.

والورق مثلا تتطلب اكثر بحثا وتجربة . هذا مع العلم ان الابحاث في الصناعات الثانية تكون جوهرية ولكن بالنظر لعدم وجود أجزاء متحركة او قطع ميكانيكية في السلع المنتجة ، فان مشاكل التصميم تكون ابسط ومحدودة اكثر.

3 - الشراء : تتضمن هذه الوظيفة كل الفعاليات بشراء المواد والادوات والقطع والتجهيزات من البائعين الخارجين وغالبا ما تتضمن :

أ) الشراء.

ب) معاينة المواد.

ج) التعاقد اللاحق.

وهنا ايضا سوف تتغير الممارسة في مجال الوظيفة . وغالبا ما يدخل الاستلام وربما الخزن والنقل الداخلي في مفهوم وظيفة الشراء.

4 - العلاقات الصناعية : اخذت وظيفة العلاقات تنمو بشكل خاص خلال السنوات الاخيرة سواء اكان في الابعاد ام في الاعتراف بهذه العلاقات، وتتألف العلاقات الصناعية بشكل أولي من ستة اقسام :

1 - الاستخدام .

2 - التدريس.

3 - ألصحة والسلامة .

4 - خدمات العاملين ومنافعهم .

5 - العلاقات العمالية .

./.

6 - ادارة الرواتب والاجور.

5 - التصنيع : تتضمن وظيفة التصنيع العمليات المتعلقة بشكل مباشر في صنع المواد والسلع، كما تتضمن ايضا الخدمات المختلفة لهذه العمليات الانتاجية وفيما يلي نموذجا لهذه الخدمات الصناعية، تتضمن تخطيط الانتاج والطرق والمقاييس.

أ) خدمات المصنع : تتضمن الشحن - الاستلام والخزن والنقل الداخلي.

ب) هندسة المصنع: تتضمن الميكانيكية - الهندسة الكهربائية الادوات، القوى المحركة والصيانة.

6 - البيع : يتألف توزيع الانتاج غالبا من قسمين : البيع والترويج وقسم ثالث هو الخدمة التي تكون جوهرية عندما يضع مشروع سلعة يكون مسؤولا عن خدمتها. ومثالا على ذلك يمكن ان يحتاج منتج الالات الى تقديم خدمة لسلعته بعد اقامتها في معمل(الزبون) بينما لا يحتاج منتج صناديق الورق الى ذلك.

ويعتبر الترويج فعالية متخصصة بشكل عال وتتطلب اشخاصا ذوي مواصفات معينة للقيام بكل انواع الدعاية، وينجز رجال البيع جزءا كبيرا من عمل التوزيع في ميدان العمل ولذلك فان الترويج لا يمكن ان يفصل بشكل كامل من وظيفة البيع. ويعتبر دور الاداري في الصناعة بشكل اساسي قائدا ومطورا للعاملين في تنظيمه، وبشكل عام يكون مسؤولا عن الاستعمال الفعال للموارد الانسانية والموجودات المادية والاموال والوقت.

./.

ولانجاز الاستعمال والتنسيق الفعال لهذه الموارد يطور الاداري تنظيما للاشخاص في مجموعات عمل بقيادة واشراف محددين(1).

المطلب الثاني : اهداف التصنيع ومراحله الاساسية.

فلو اخذنا التصنيع والقينا نظرة على اهميته وربطنا ذلك بموضوع ان الادارة تصبح غاية بحد ذاتها لتحقيق الهدف المطلوب في التصنيع، ان التصنيع هو شرط لازم للتقدم الاجتماعي والاقتصادي في البلدان النامية. الا ان الاقتصاديين وعلماء الاجتماع غير متفقين على وجهة نظر واحدة فيما يخص المقصود بالتصنيع وجوهره ومراحله الاساسية، وفي 1963 اثناء عقد الدورة الثالثة للجنة التنمية الصناعية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي لدى هيئة الامم المتحدة نوقشت خصيصا، بمبادرة من الاتحاد السوفياتي مسألة تحديد مفهوم التصنيع وعرضت على بساط بحث اللجنة عدة صيغ، ثم نتيجة مناقشتها وضع وتنسيق التعريف التالي : "التصنيع هو عملية التطور الاقتصادي الذي يعبأ فيه قسم متزايد من الموارد الوطنية لاجل تنمية البنية الاقتصادية الداخلية المتعددة الفروع والعصرية تكنيكا والمتميزة بوجود القطاع المرن الذي يمتلك وينتج وسائل الانتاج والسلع الاستهلاكية والقادر على تأمين الوتائر السريعة للنمو من اجل الاقتصاد كله واحراز التقدم الاقتصادي والاجتماعي".(2).

وعندما اقرت اللجنة هذا التعريف، قررت اعتباره مجرد صيغة عمل. ولكنه لم يتعرض لتدقيق ضروري .

---

(1) انظر الدكتور اكرم شقرا - الادارة الصناعية - المرجع السابق - ص29 - ص30.

(2) راجع: UN.E/3781.E.C.5/37.P.44 - 45.
اشارة اليانوف، البلدان النامية الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي - دار التقدم موسكو 1984 - ص 193 - ص 194.

./.

ان هذا التعريف الذي يعكس جوهر القضية بالخطوط العريضة على نحو صائب. يظل مع ذلك مائعا غامضا .انه لا يكشف على خاصية التصنيع كمرحلة متفردة في تطور القوى المنتجة. والحال فان المضمون الاساسي للتصنيع يتلخص في الانقلاب الصناعي ، اي تزويد الاقتصاد كله بالتكنيك، تدريجيا ونقله فيما بعد الى الطرائق الالية للانتاج. وواضح ان التصنيع غير ممكن بدون تعميق التقسيم الاجتماعي للعمل وتكوين البنية الاقتصادية المتعددة الفروع وبالتالي فان التصنيع لا يقتصر بأي حال على تطوير الصناعة ، بل يستهدف تطوير الانتاج الالي الكبير عموما، وبغض النظر عن بنيته الفروعية اتعاقب نشوئه . وتتلخص القضية في ان يحدث النهوض بفرع القاعدة ليس بمعزل عن تطوير القطاعات الاقتصادية الاخرى، بل بارتباط وثيق.

ان الحصيلة النهائية لعملية التصنيع في تعميق التكامل الداخلي وتصفية تعدد النماذج الاقتصادية وتكوين تشكيلة اقتصادية وطنية عصرية موحدة تستجيب عمليا العالمية . ومن اهم العناصر المكونة لهذه العملية انشاء قطاع تحويلي مرن وقادر على تأمين الظروف لاعادة تنظيم باقي الفروع الاقتصادية وبالتالي تذليل التخلف الموروث عن الماضي، وهذه القدرة تتوقف وجود وسائل الانتاج المناسبة وبالتالي تنظيم صنعها بقدر تهيئة المقدمات الاقتصادية والتنظيمية والتكنيكية الضرورية لذلك هو من الاتجاهات الاساسية لتطور الصناعة التحويلية (1).

---

(1) انظر: اليانوف - المرجع السابق - ص 194.

./.

ان التخلف الاقتصادي للمستعمرات واشباه المستعمرات السابقة يتجلى بوضوح في الانتاج والاستهلاك المحدودين جدا للمنتجات الصناعية ، فالهند مثلا تخلفت عن الولايات المتحدة الامريكية في الستينات من حيث مستوى الانتاج او المنتوج الصناعي المستهلك بثماني مرات اكثر من تخلفها من حيث الاغذية ، ويدل على ذلك التطوير المتسارع للصناعة التحويلية في هذه البلدان، والتوسع السابق للطلب على المنتوجات الصناعية اذا قارناه بحركة نمو المداخيل الفعلية للمجتمع. فان الصناعة هي الحامل الرئيسي للتقدم التكنيكي التنظيمي يتضح ان بناء القاعدة الصناعية يلعب دورا هاما خاصة في تصنيع البلدان المتحررة ، وهنا تجدر الاشارة طبقا لهذا التعريف وهذا المفهوم بحين القول الى التصنيع في الجزائر .

وتكمن احدى الخصائص الجوهرية لهذه العملية في الجزائر والبلدان النامية عموما في ان التصنيع بدأ في غضون الثورة العلمية التكنيكية التي ترمز الى مرحلة جديدة ارقى في تطور القوى المنتجة العالمية . بيد ان ذلك لا يغير من حيث المبدأ من جوهر صيغة التصنيع وذلك اولا، وثانيا، لانه لا يستطيع من حيث جوهره ان يتجاهل المقاييس التكنيكية العالمية .

ان التقدم العلمي التكنيكي الحديث الذي يجري لتناقضات الاقتصاد الراسمالي العالمي يوسع دون شك امكانيات التصنيع ولكنه في الوقت ذاته يخلق امامه صعوبات اضافية .

ومهما يكن، فان التصنيع يجب ان يعتمد على البنية الانتاجية الموجودة ، وفي ظروف اغلبية البلدان النامية وقبل كل شيء بناء فروع لتحويل الخامات التي تنتجها هذه البلدان وكذلك فروع

./.

تخدم الزراعة والصناعة الاستراتيجية وتوءمن البضائع الاستهلاكية والانتاجية اللازمة وتضمن انشاء البناء التحتي الحديث(1).

اما سير الامور الفعلي، فانه يتوقف لدرجة كبيرة على قابلية كل بلد في مقاومة ضغط فوضى السوق والخمول العام للتطور، وكذلك على تناسب القوى والمكانة العامة للتطور، وكذلك على تناسب القوى والمكانة العامة للبلدان النامية (2). ومنها الجزائر طبعا في الاقتصاد الراسمالي. واذا تطرقنا الى جوهر التقدم الصناعي وخصائص السياسة التكنيكية يمكن القول انه بغض النظر عن الظروف في البلدان النامية المنفردة يجب على التصنيع فيها ان يستجيب في اقل تقدير لمعيارين اساسيين :

اولا - يجب دعم نسب معينة بين مختلف قطاعات الاقتصاد بمراعاة المشاركة في التقسيم الدولي للعمل. وذلك لان الاخلال بها ينطوي على تباطوء وتائر الانتاج وزيادة تكاليفه، وهذا يتطلب ادارة حكيمة.

ثانيا - يجب تأمين الانتقال التدريجي من البنيات الاجتماعية الاقتصادية الاقل مردودا الى البنيات الاكثر مردودا. وترتبط اعادة تنظيم هذه البنيات في آخر المطاف بزيادة دور القطاعين الصناعي والزراعي في الاقتصاد، وبالدرجة الاولى الصناعة التحويلية، عن طريق التقليص التدريجي لحصة الزراعة والصناعة الاستخراجية (3).

(1) ADDISION.AUGUST:Progrés économique et la politique dans les pays développes.New-york 1970.PP.162-163.

(2) انظر: اليانوف - المرجع السابق - ص 195 - 196.

(3) انظر: اليانوف - المرجع السابق.

./.

وببلوغ مستوى معين من النضوج الاقتصادي تغدو جزءاً لا يتجزأ من اعادة التنظيم ، بعده زيادة حصة الانتاج في المنتوج الاجمالي تبين الخبرة التاريخية ان هناك ارتباطا مباشرا بين النمو الكمي والكيفي للاقتصاد وبين اعادة تنظيم بنيته . وحتى التعجيل البسيط بوتائر التطور الاقتصادي يتطلب بالضرورة تغيير البنية الوظيفية للمنتوج الاجمالي وبالتالي اعادة توزيع الراسمال والايدي العاملة بين قطاعات وفروع الاقتصاد. بيد ان ذلك لا يعني اطلاقا ان اي تعجيل في النمو الاقتصادي يحفز تلقائيا عصرنة البنيات الاجتماعية الاقتصادية . وهنا ايضا من الضروري التشديد على موضوع التنمية الادارية وتطورها .

ولما كان تكوين البنيات الاقتصادية الاكثر تناسقا ومردودا هو واحد من المعايير الاساسية للتصنيع فمن المهم جدا ان لا يتأخر تطوير القطاع الاول وخصوصا في الزراعة ، تأخرا كبيرا عن توسع الحاجات الى منتوجه ، وفي حالة العكس يظهر خلل في التوازن البنيوي بسبب تفاقم مشكلة الاغذية ونقص الخدمات، وكذلك النمو المتباطيء للطلب على المنتوج الصناعي، وهكذا يتطلب التصنيع حلولا شاملة تلعب الادارة الدور الهام فيذلك ونموذج الجزائر دليل حي على ذلك.

فمن المهم جدا صيانة النسب الحكيمة بين الانتاج الكبير والصغير، ينبغي في جميع الاحوال تفضيل الانتاج الكبير الذي يؤمن انتاجية اعلى للعمل وتوفيرا في النفقات الاجمالية على الوحدة الواحدة من المنتوج. بيد ان ذلك في ظروف البلدان النامية ليس صحيحا على الدوام، ففي ظل نقص الراسمال وفيض الايدي العاملة ، وكذلك قلة تشبع السوق البضاعية من وجهة النظر

الاقتصادي المكبرة لا ينبدر ان يكون تنظيم الانتاج الصغير هو الاكثر نفعا حتى اذا كان مردوده المباشر بشكل ربح من الوحدة الواحدة من المنتوج اقل(1).

ان بساطة التكنيك المستخدمة في الموءسسات الصغيرة لاتعني ان هذا التكنيك يجب ان يكون من كل بد عتيقا راكدا. ويتضح من الخبرة ان للتقدم التكنيكي اذ يساعد على تطور الانتاج الكبير يهيء امكانيات واسعة كذلك لعصرنة الانتاج الصغير وزيادة مردوده في ظل المستوى الوطني لتزويد العمل بالراسمال ويوءدي ذلك كله الى جعل الانتاج الالي الصغير امرا لا بد منه بالنسبة لتزويد الاسواق الجاري بالبضائع وامتصاص فائض الايدي العاملة مع الحد الادنى من نفقات الراسمالية وتجري في اغلبية البلدان النامية مناقشة مسألة ما اذا كان الانتاج الصغير ضروريا ام لا ؟ ومناقشة الطرق والاساليب اللازمة لدعم هذا الانتاج وعصرنته تدريجيا.

ونظرا للمهمات الجارية والمستقبلية لزيادة الانتاج السريع لليد العاملة والقضاء على البطالة وتوفير السلع والبضائع من الانتاج الوطني، لا ينبدر ان تجمع البلدان النامية ومنها طبعا الجزائر بين الانتاج اليدوي الصغير والانتاج الالي الكبير وبين الدرجات والاشكال الانتقالية. وليس الا بتطبيق العديد من مختلف اساليب الانتاج التكنولوجية في وقت واحد يمكن استخدام كل قدرات النمو الداخلية والمزايا النسبية في التقسيم الدولي للعمل، وكذلك زيادة مردود النظام الاقتصادي ككل. وقد اشارت

---

(1) انظر : اليانوف - المرجع السابق.

./.

احدى دراسات اللجنة الاقتصادية لا سيما والشرق الاقصى الى " ان من الصعب في البلدان التي لم تتمكن من التخلي عن الاشكال التقليدية للانتاج تصور نشوء القطاع الصناعي الحديث بدون نزاعات خطيرة ولذلك تتلخص المهمة في اقرار برنامج منسق للتصنيع من شأنه ان يخصص مكانة كافية لتعايش كلا القطاعين بشكل متحرك"(1). وواضح ان وضع وتنفيذ هذا البرنامج شيء مستحيل بدون الدور التوجيهي للدولة.

والخلاصة ان اي بلد ظروفه كظروف الجزائر والذي لم يتسع له الوقت بعد للاستفادة من نتائج الثورة الصناعية ولبناء نظام متكامل بهذا القدر او ذاك للقوى المنتجة الصناعية تواجه ضرورة موضوعية لاستيعاب نتائج الثورة العلمية التكنيكية، وبالتالي فان استراتيجية التطور التكنيكي فيها من هذه الناحية ايضا لا تستطيع ان تعتمد على تفضيل اسلوب تكنولوجي واحد للانتاج. ولكنه اذا كان الانتقال من اساليب الانتاج التقليدية الى نظام جديد للقوى المنتجة ينشأ على اساس الثورة العلمية التكنيكية امرا غير ممكن الا عن طريق التصنيع فان سياسة التطور التكنيكي يجب ان تنطلق بالنسبة للفترة القريبة القادمة على اقل تقدير، من ضرورة التوفيق الامثل بين عوامل النمو التوسعية والمكثفة (2).

فرغم التصنيع والاتجاه الاساسي للتطور الاقتصادي في البلدان المتحررة ومنها الجزائر، فان اية محاولة للاقتصاد على الاقتصار على هذا الاتجاه او تطبيقه بالاشكال القديمة محكوم عليها.

---

(1) انظر: Les nouvelles du developpements économique d'Asie - New-York 1972.N° 7, 023.

(2) انظر اليانوف - المرجع السابق من ص 196 الى ص 101.
اشارة اليانوف، البلدان النامية، الاسواق، قضايا النمو الاقتصادي، المرجع السابق.

./.

المطلب الثالث : دور الادارة في الجزائر باعتبارها غاية ووسيلة لتحقيق الاهداف.

وعلى هذا الاساس يمكن ملاحظة دور الادارة في الجزائر باعتبارها وسيلة وغاية لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، اذ ان الاتجاه الاساسي للتطور ككل وفق المخططات في الجزائر يقتضي بالضرورة ادارة واعية لها القدرة على الربط الوثيق والفهم الواضح لعملية التحول من الاتجاه التقليدي في البناء المبني على الاشكال القديمة الى الفهم الواضح للتحول التكنولوجي وممارسة تطبيقه على الواقع الفعلي، والمديرون هنا يصبحون الربان القائد والموجه لسفينة التطور اللاحق.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

التخطيط في الجزائر واثره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

يرتبط التخطيط ارتباطا مباشرا بحاجيات وطرق اشباع هذه الحاجيات، ويكون هذا الاشباع بطريقة تعاونية، تهدف الى ترابط المجتمع وتماسكه، وايجاد علاقات قوية بين افراده ومؤسساته، وهذا يؤدي الى[1]:

1 ـ شعور الفرد بانتمائه للمجتمع.
2 ـ مشاركته ومساهمته في الامور العامة للمجتمع.
3 ـ مشاركته في القيم والمعايير التي تسود المجتمع، واتخاذ الفرصة للفرد للتعبير عن رغباته.

وهذا يعني ان عملية التخطيط تساعد على نمو المجتمع، وتخلق روح الشعور بالمسؤولية بين الافراد. وتزيد من العلاقات والروابط بينهم، كما تساعد على ظهور قيم جديدة يشترك فيها افرادالمجتمع. والتخطيط في الوحدة الانتاجية المسيرة ذاتيا يدخل في نطاق التخطيط المحلي، حيث يرتبط بطبيعة المنشأة، وواردهاوامكانياتها المادية والبشرية، ويعبر عن الاهداف العامة لمجموع العاملين، وهذا يؤدي الى ضرورة اشراك مجموع العاملين اشراكا ماديا ومعنويا في دراسة وخطة المنشأة، وقد اهتم الاقتصادي شارل بتلهيم، فعرف

---

(1) انظر: الدكتور. جمال زكي ـ تنظيم وتنمية المجتمع ـ القاهرة ـ دار الثقافة والعلوم للطباعة والنشر، د.ت ـ ص 43. اشارة.
الدكتور محمد السويدي التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1986. ص 18.

./.

التخطيط بأنه "نشاط جماعي تنسيقي، يحدد العاملون في بلد اشتراكي، عن طريقه الاهداف التي يريدون بلوغها في احسن الظروف الملائمة ولذلك يرى ان التخطيط من اختصاص السلطة الاجتماعية لما يتطلبه تنسيق بين مختلف الانشطة التي يشملها التخطيط(1). الاان التخطيط الاشتراكي المركز على اسلوب التسيير الذاتي يقوم على مبدأ اساليب هو وجوب ارتكاز القرارات الاساسية على العاملين انفسهم. ولهذا المبدأ ثلاث منطلقات متكاملة :

أ) ان التخطيط الاشتراكي تعبير عن واقع اجتماعي يضم عاملين.

ب) ان التخطيط الاشتراكي غير ممكن تحقيقه الا عندما تصبح وسائل الانتاج بيد المجتمع لا بيد الافراد.

ج) ان التخطيط الاشتراكي يتطلب وجود بناء تنظيمي يسمح للعاملين بالمشاركة في اعداد الخطة الاقتصادية وتنفيذها.

1 - الاسس التنظيمية والوظيفية لاسلوب التسيير الذاتي العمالي :

هذه المنطلقات الثلاث تتمثل في الاسس التنظيمية والوظيفية لاسلوب التسيير الذاتي العمالي على مستوى الوحدة الانتاجية حيث تتوزع نتائج التخطيط الاشتراكي على جميع اعضائها كما يتحقق مبدأ حرية العامل وكفالة حقوقه الاجتماعية (2).

---

(1) انظر: شارل بتلهيم، التخطيط والتنمية، ترجمة الدكتور اسماعيل صبري عبدالله القاهرة - دار المعارف بمصر 1966 - ص 220.

(2) انظر: الدكتور عاطف غيث، التغيير الاجتماعي والتخطيط، القاهرة - دارالمعارف بمصر 1962 - ط 1 - ص157 اشارة.
الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، الموءسسة الوطنية للكتاب - الجزائر - المرجع السابق. ص 18، ص 20.

./.

" واهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة انتاجهم، وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من ارباح المنشأة لفائدة المجموعة وباخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية والاقليمية (1). "

كما عرف التسيير الذاتي بأنه :" تجربة اشتراكية في ميدان الانتاج والاستغلال الجماعي للوحدات الانتاجية والاشتراكية في ملكية وسائل الانتاج، واقتسام الناتج بين افراد الجماعة".

وعرف ميشال رابتيس التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه :" تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الاوروبيون او التي تم تأميمها (2)"، " فهو يرى ان التسيير الذاتي (حسب قرارات 22 مارس سنة 1963(*) يقوم على ثلاث دلالات اساسية (3):

أ) الاستقلال الاقتصادي للوحدة الانتاجية في اطار اهداف المخطط العامة .

ب) الاستقلال الاداري للوحدة الانتاجية التي يسيرها العمال في اطار اللوائح التي تحددها الدولة .

جـ) حصول العمال على ارباحهم من عوائد الوحدة الانتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية .

فالتسيير الذاتي، كما حلله رابتيس - لا يتحقق الا في حالة الاستقلال الاقتصادي والاداري الكاملين.

---

(1) انظر : جبهة التحرير الوطني ، المشروع التمهيدي لمبادىء التسيير الذاتي الرئيسية - الجزائر 1968 - ص 7.

(2) راجع: GUERIN, DANIEL-ALGERIE CAPORALISEE /A-CARY-COLOMBES 1965.P.76.
اشارة الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب-الجزائر- المرجع السابق - ص 15 و 16.

(===) ./.

لان الاقتصار في التسيير الذاتي على مجرد حضور العمال الى الوحدة في اوقات محددة، او اهتمامهم بالتنظيم الداخلي للمنشأة او مشاركتهم العابرة في تسييرها يعني عمليا افراغ "التسيير الذاتي" عن " مضمونه" وتحويل العمال من جديد الى مجرد مستخدمين تابعين لادارة الدولة.

فالتسيير الذاتي - كنوع من الديمقراطية الاقتصادية - لا ينمو الا في الحالة التي يتزايد فيها تسيير العمال ويتناقص تدخل ادارة الدولة، ولكن اذا حدث العكس، يتحول التسيير الذاتي الى مجرد " رقابة عمالية" قبل ان يتلاشى نهائيا، بالتالي يفسح المجال لادارة الدولة ذات النظام المركزي البيروقراطي"(1).

وجاء في قاموس" المنهل"(2) ان التسيير الذاتي هو " ادارة موءسسة تقوم بها لجنة من العمال في الانظمة الاشتراكية".

2 - طابع التجربة الجزائرية في مجال التسيير الذاتي :

مهما يكن الاختلاف او التشابه بين التعريفات السابقة فان طابع التجربة الجزائرية في مجال التسيير الذاتي تقوم اساسا على مبدأ" الملكية الاجتماعية لوسائل الانتاج" وفي الممتلكات التي استرجعها المجتمع بعد رحيل المعمرين، ونقل تسييرها الى مجموع العمال. قال الرئيس الراحلهواري بومدين:" الارض هي ملك الجميع والفلاحون يستغلونها للابد" . فالتسيير الذاتي اذن يقضي على نظام" الاجير" هادفا

(===) انتدب ميشال رابتيس سنة 1963 للعمل في الجزائر كمستشار اقتصادي في الديوان الوطني للاملاك الشاغرة والذي تحول فيما بعد الى الديوان الوطني لانعاش القطاع الاشتراكي.

(1) انظر : الدكتور جبور عبد النور - وسهيل ادريس المنهل(فرنسي عربي) بيروت دار الاداب 1970 - ط 2.

(2) الطليعة" حوار مفتوح مع بومدين" عدد يناير 1967 - ص 28 اشارة.
الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية،الموءسسة الوطنية للكتاب،الجزائر - المرجع السابق - ص 16 و17.

./.

الى تشريك العمال انفسهم في تسيير المنشأة، ولذلك لا يكون هناك فرق بين" المسير" و " العامل" وبالتالي تلقى المسؤولية والنتائج المحصل عليها على مجموع العمال. كما يتنافى التسيير الذاتي مع مبدأ" المركزية في التسيير" وهو يقتضي ضرورة اعادة تنظيم علاقات الوحدة الانتاجية بالدولة والبلدية وبأجهزة السلطات عموما.

وهذا راجع الى ان اسلوب التسيير نشأت عنه علاقات اجتماعية واقتصادية جديدة.

ومن دراستنا لتجارب التسيير الذاتي العالمية نلاحظ انها تهدف الى ازالة التناقضات بين المصلحة الجماعية والمصلحة الفردية، والتنسيق بين هاتين المصلحتين، وذلك بهدف توطيد الطبقة العاملة، باعتبارها قوة اجتماعية واقتصادية (1)، ولان العمال في اسلوب التسيير الذاتي هم الذين يقومون بالدور الاساسي في عملية التنمية حسب المبدأ الذي يقول:"العمال هم الذين يسيرون مشروعهم" و "التسيير للعمال"، ومعنى هذا ان دور الدولة يقتصر على التنسيق والتخطيط على المستوى الوطني(2).

(1) انظر ميتاحاج فاسيليف وآخرون، التسيير الذاتي في النظرية والتطبيق، ترجمة جورج طرابيش، بيروت، دار الطليعة 1965 ـ ط1 ـ ص 33 و 34.

(2) Révolution Africaine, Alger: F.L.N .1963.N°267.P.20.
اشارة.
الدكتور محمد السويدي،التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية،الموءسسة الوطنية للكتاب،الجزائر ـ المرجع السابق ـ ص17.
./.

الفصـــل الثانـــي

المبحث الاول : اهميـــة التخطيـــط الاداري في الجزائر والواقـع العملي للتنميـة .

- المطلب **الاول** : اعداد ترتيبات تنظيم وتسيير الوحدات والموءسســـات الاقتصاديـــة .
- المطلب الثاني: مراحـل التخطيـط فـي الجزائـر.
- المطلب الثالث: مســار التصنيع فـي الجـزائـر.
- المطلب الرابع : **التفاوت** مابين القطاعات والآثار السلبيـة عــن **المحيط** .
- المطلب الخامس: تحليل النتائج.
- المطلب السادس: الصناعـة التقليديـة .

***

المبحث الاول : اهمية التخطيط الاداري في الجزائر والواقع العملي للتنمية .

قبل التطرق الى اهمية التخطيط الاداري في الجزائر من الضروري القاء الضوء ولو بصورة سريعة على الواقع العملي للتنمية بالارتباط مع بروز ظاهرة التخطيط بعد ان استقلت بلادنا وتخلصت الى الابد من قضية التحكم الاستعماري وسياسة التسلط الاستعمارية التي فرضت على بلادنا طوال اكثر من 130 عاما، خاصة ان السياسة الاستعمارية فرضت اسلوب النهب للثروة الوطنية من جهة وترحيل الناتج القومي الصافي خارج البلاد وتحطم الصناعة الوطنية وحتى التقليدية منها، وضرب المصالح الوطنية الى حد تضييق الطوق مما يودى الى خنق الاقتصاد الوطني والاخلال الكامل بواقع البلاد الاقتصادي.

فأجهزة التسيير كانت في معظمها غير وطنية وحتى الصناعات الخفيفة البسيطة كانت بيد المستعمرين، وكلما يسمح للعناصر الوطنية وحتى التي كانت متعاونة مع السلطات الاستعمارية كلما يسمح لها بأن تبني صناعة وطنية او زراعية متطورة وعليه وكما هو مفهوم عندما استقلت الجزائر، كان معظم رجالها المخلصين وذوي الكفاءات اما خارج البلاد او في ساحات النضال ومقاومة السياسة الاستعمارية، حتى ان العديدين سالت دماءهم زكية على على ارض الوطن واستشهدوا ومهما كانت القوى التي اخذت على عاتقها سياسة التسيير بعد عام 1962 لم تكن بالمستوى القادر على النهوض بالاقتصاد وبالقدر الذي يمكنها من ان تشغل الفراغ الذي تركته الاطارات الاستعمارية، وحلت سياسة البناء من جديد اولا، والاعتماد على مساعدة البلدان الشقيقة والصديقة، ومعلوم ان عددا غير قليل من الذين لبوا النداء لمساعدة الجزائر في عملية البناء لم تكن بالمستوى.

./.

ان سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتبعة خلال الفترة 1967 - 1978 فرضتها الوضعية السائدة في البلاد غداة الاستقلال والمتميزة بخضوعها للسيطرة والتبعية وبالتفكك وانعدام قاعدة اقتصادية، ووضعية اجتماعية مأساوية ناتجة عن الاستغلال الاستعماري والخسائر التي حدثت طوال حرب التحرير (الامية البطالة، سوء التغذية، تهجير السكان).

وكانت الاستراتيجية المطبقة مع انطلاق المخطط الثلاثي، تستمد اسسها من المذهب السياسي والاقتصادي والاجتماعي للثورة، وكانت اهدافها ترمي من جهة الى تلبية الاحتياجات الاجتماعية المستعجلة لشعب عانى من ويلات حرب تحرير وطني طويلة ومن جهة اخرى الى تحطيم اليات التبعية الموروثة عن الاستعمار بغية تشييد اقتصاد وطني مستقل(1).

وللاستجابة لهذه الاهداف كان لا بد من ضمان التحكم في التنمية وكذلك في وسائل نشر وتوزيع ثمرات هذه التنمية على فئات الشعب الواسعة، وفي هذا المنظور يدخل الاختيار التاريخي للاشتراكية كوسيلة تنمية وطنية اصلية والتخطيط لطريقة قيادة وتوجيه موحد ومتماسك للاقتصاد. وقد ترجمت هذه الاختيارات بضرورة استرجاع الثروات الوطنية لصالح القطاع العام والتحكم في القطاعات الاقتصادية الرئيسية وتوسيع نظام الانتاج الاشتراكي شيئا فشيئا، الامر الذي يضع بين يدي الدولة وسائل التدخل في كافة مجالات النشاط الاقتصادي

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - ص 5.

والاجتماعي وشملت الاعمال الرئيسية التي تمت في هذا الاطار تعزيز التنظيم الاقتصادي والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية الفورية المستعجلة (التربية والتكوين والنقل على الخصوص) والتصنيع كقاعدة اساسية للتنمية وتحويل المجتمع والتوازن الجهوي وقد اعتمد تنظيم على توسيع وتعزيز القطاع العمومي ويشكل تأميم الشركات الاجنبية وانشاء وتنمية المؤسسات الوطنية فيما بعد الركيزة الاساسية في عمل الدولة في مجال التنمية. والى جانب ذلك ومع تأميم التجارة الخارجية وتجارة الجملة والقرض والتأميمات، فان الادوات الهامة في توجيه الاقتصاد اصبح بالامكان تجنيدها وتوجيهها من طرف الدولة لصالح سياسة التنمية المتبعة وهكذا شكل الاستثمار العمومي اهم ركيزة في تطبيق الاستراتيجية الاقتصادية المسطرة (1).

<u>المطلب الاول</u> : اعداد ترتيبات تنظيم وتسيير الوحدات والمؤسسات الاقتصادية.

والى جانب التحكم في ركائز الاقتصاد واقامة ادوات التنمية كان لا بد من اعداد ترتيبات لتنظيم وتسيير الوحدات والمؤسسات الاقتصادية سواء في القطاعات الفلاحية اوالصناعية او في قطاعات الخدمات وفقا للاختيارات السياسية، وبعد ذلك وردت صياغة هذا المنظور للتنمية الوطنية على الصعيد الاقتصادي وكذلك تحديد الاستراتيجيات الملائمة لبلوغ هذه الاهداف ووردت صياغتها العقائدية وفي نفس الوقت تجسيدها في الميثاق الوطني.

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الاول - تقييم مخططات 1983 - المرجع السابق - ص 5. ص 6.

./.

وفي الواقع العملي ، فان هذا المجهود التنموي الذي اريد له ان يكون شاملا ومنسجما ومتوازنا كان يفتقر الى التماسك، وعلى الرغم من بعض النتائج الملحوظة فقد تولدت عنه فوارق وتفاوتات بين القطاعات وبين المناطق تتناقض واقعيا مع الاهداف المنشودة.

وهكذا وعلى صعيد النتائج الاجتماعية لم تحظ سوى قطاعات التربية والتكوين والشغل بالاهتمام اللازم والمجهود المستمر (1).

وعلى هذا الاساس يشكل قطاع الصناعات حجير الاساس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على صعيد التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي كان من المفروض ان يحدثها او على صعيد العلاقات مع الخارج في مسار قطع اليات التبعية الموروثة عن الاستعمار.

وفي اثناء هذه الفترة ووفقا لهذا المنظور السياسي للتنمية تم تكريس جل الاستثمارات لهذا القطاع وخصصت نسب كبيرة منها للمحروقات والبتروكيمياء والصناعات القاعدية والصناعات التحويلية.

واستلزم تطبيق هذه السياسة انشاء موءسسات وطنية كبيرة مكلفة في نفس الوقت باسترجاع الثروات الوطنية وبتنمية فرع او عدة فروع من الاقتصاد وبتسيير برامج استثمار كبيرة وبمراقبة

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق - ص6.ص8.

./.

السوق الداخلية والخارجية . وتشكل اداة الانتاج الهامة والمتنوعة هذه ، انجازا رائعا في حد ذاته ، غير ان تشغيلها اظهر نقائص خطيرة ناتجة عن حجم المؤسسات المشكلة وعن تعدد الوظائف المسندة اليها وثقل هياكلها وقوة تكاملها الداخلي، فسرعان ما برزت صعوبات في التسيير والتحكم والتنسيق تضر بالمردودية الاقتصادية والاجتماعية لهذا الجهاز الانتاجي الذي بقي في مجموعه ضعيفا خلال هذه الفترة من جهة اخرى(1).

اذا كان التسيير الاشتراكي للمؤسسات مطابقا لاسس المذهب الاقتصادي والاجتماعي للثورة ، فقد نجم عن الترتيبات التطبيقية الحالية ثنائية في القيادة بل وتعدد في مراكز اتخاذ القرار. الشيء الذي ادى الى ظهور توترات اضرت بحسن سير المؤسسات،ومع ذلك فان احترام مبدأ وحدة القيادة لا يتنافى مع منظور سليم لمشاركة العمال في تسيير القطاع الاشتراكي الانتاجي.

وفي نهاية الامر شهدنا تنمية شاملة تتميز بزيادة هامة في الكلفة وبتمديد مفرط في آجال انجاز المشاريع الصناعية ، وكان من نتائج بعض الاخطاء في التصور التكنولوجي استعمال غير عقلاني لقدرات الانتاج وتحكم سيء في جهاز الانتاج ولم يتم بلوغ اهداف التكامل ونقل التكنولوجيا وتنمية هندسة وطنية ، كما ان الاستقلال الاقتصادي اصبح مهددا بزيادة انفتاح اقتصادنا على الخارج واللجوء الهام الى المساعدة التقنية الاجنبية الباهضة الكلفة .

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للتخطيط والتنمية الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع - السابق - ص8.

./.

من جهة اخرى، فان بعض نماذج الصناعات المختارة بحكم حجمها الكبير والتكنولوجيا التي تستعملها تتطلب بصورة آلية مواقع على الشريط الساحلي من شمال البلاد، الشيء الذي زاد من حدة اختلال التوازن الموجود من ناحية الاختلال العقلاني المنسجم للتراب الوطني، كما فرضت قيودا خطيرة على سياسة التهيئة العمرانية، وذلك بغض النظر عن الاثار السلبية الاخرى خاصة في مجال الافراط في استغلال الموارد النادرة في البلاد، كالاراضي الزراعية الخصبة، الماء الخ.. والتلوث وتدهور المحيط(1).

المطلب الثاني : مراحل التخطيط في الجزائر.

هناك مرحلتان فقط يمر بهما التخطيط الصناعي بوجه عام يمكن التعرف عليهما فيما يلي :

الاولى : تمتد على فترة المخطط الثلاثي والرباعي الاول وتميزت ببعض الانضباط والتمسك في اعمال التنمية التي شرع فيها، وكان التنظيم البسيط والممركز للاقتصاد تبرره ضرورة الاستعمال الامثل للاطارات المتوفرة، وكذلك طبيعة الاهداف المتبعة والتي يمكن تحديد معالمها بسهولة، وكان الامر يتعلق بتنظيم اعادة سير الاقتصاد وتوسيع افق الشغل وضمان التعليم وتوفير الشروط اللازمة للشروع في تنمية مستقلة ومركزة ذاتيا، الى جانب بعض الاعمال الخصوصية في اتجاه سكان المناطق المحرومة .

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

وابتداء من 1973، كان التوسع السريع الحاصل في جبهة الاستثمارات والناتج جزئيا عن زيادة الموارد المالية الاتية من رفع ثمن البترول، كان متبوعا ببعض الاضمحلال في التخطيط في دورة الراقب والموجه للموءسسات الاقتصادية او بوصفه اطار التماسك والتحكيم بين الاهداف والوسائل.

وقد اصبح شيئا فشيئا محصورا في دور تسجيل الاستثمارات التي ينبغي انجازها والاعمال الجديدة التي يجب بعثها (1).

وحتى في هذا الدور المحصور جدا تم تسجيل اخلال بالانضباط العام لمنظومة التخطيط، وهناك مشاريع تم بعثها خارج هذا الاطار الذي كان من المفروض ان يخضع له الجميع .

وفي هذه الظروف بالذات ظهرت مساع وتوسعت بصورة مستقلة بذاتها محيطة منطق المسعى الموحد الذي نادى به الميثاق الوطني والحتميات التي تفرضها التنمية الوطنية المنسجمة والمتكاملة وادت هذه الوضعية بالموءسسات الوطنية الى توسيع مجال تدخلها الى ميادين بعيدة جدا احيانا عن مهماتها الرئيسية ، كما تولد عنها لجوء هام الى القدرات الخارجية للتمويل، الشيء الذي نجم عنه ايضا استدانة متزايدة وخطيرة ، وفي نفس الوقت فان تسبيقات الخزينة العمومية تضاعفت ونتج عن ذلك حقن كتلة نقدية هامة في الشبكات المالية .

وادى هذا المسعى الى اعادة النظر في تماسك التنمية وتولدت عنه اللامساواة بين القطاعات وتفاوتات خطيرة في هياكل التوازنات التي تنظم النشاط الاقتصادي الوطني.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية ،الجزءالاول- تقييم مخططات 1983 - المرجع السابق.

./.

تلك هي الاشكالية التي طرحتها مواصلة التنمية وقت الشروع في المخطط الخماسي 1980 - 1984، وعلى اساس الملاحظات الاولى التي تمت خلال الموءتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، وفي اطار التفكير حول اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اثناء العشرية 1980 - 1990 تم تحديد محاور دقيقة من اجل وضع اجراءات التصحيح التي تستلزمها الوضعية من جهة، ومن اجل اعطاء ديناميكية لعمل التنمية على اسس سليمة وصلبة من جهة اخرى(1).

كما ان الحجم والادماج المعمق لبعض المجتمعات ونذكر على سبيل المثال مصنع الاسمنت بالشلف ومركب الحديد والصلب بالحجار ومركب النسيج في ذراع بن خدة والمركب الالكتروني في سيدي بلعباس قد كانت منشأ الصعوبات التي حالت دون التحكم في التكنولوجيات المتعددة المطبقة، واحيانا انجزت استثمارات بدون القيام بدراسة مسبقة للصفقة ثم ان السكور المنتوجة في البرواقية واللولب في عين الكبيرة غير مقابلة للمعايير والنماذج الموحدة للتجهيزات الاخرى المستعملة في بلادنا.

وتميز تطور طرق الانجاز للاستثمارات الصناعية بالمرور من الصنف(المجزأ) الى اشكال متنوعة تعاقدية اكثر شمولية، ويختلف توزيع المسوءولية بين الوطنيين المستعملين لها وبين شركائهم الاجانب باختلاف طريقة الانجاز المتبعة كما ان دور وصلاحيات الموءسسة العمومية تزداد اهميته او تنقص بحسب الاحوال.

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات 1983 - المرجع السابق.

./.

وقد تميزت السنوات الاولى من الاستقلال بتلقين المستعملين الجزائريين(الشركات الوطنية الاولى) انجاز الاستثمارات(الصنف المجزأ) ثم ان تكاثر الامكانيات المالية للبلاد في اعقاب تأميم المحروقات في 1971 دعم تدعيما معتبرا سياسة استثمار الدولة وانجر عن ذلك تضخم في المشاريع غير اننا نشير الى ان تنظيمات العمال ذوي الخبرة لم يعرف نفس التقدم (1).

وهكذا وعلى مستوى الاستثمارات خصصت اوليات جديدة للقطاعات التي اصبح تأخرها يشكل عائقا لعمل التنمية ذاتها واصبحت الفلاحة والري والصحة والسكن والتكوين المهني والتقني انشغالات هامة في حين ان قطاعات اجتماعية اخرى، وخاصة التربية استفادت من نفس المجهود المستمر الذي شهدته خلال الفترة المنصرمة، وعلى سبيل المثال وفي مجال السكن شهدت الفترة 1979 - 1983 تكفلا فعليا بهذا المشكل واصبح هذا القطاع الذي كان على الهامش سابقا في مرتبة اولوية وطنية، فقد تم تسليم 104.000 مسكن حضري و 82.000 مسكن ريفي من 1979 الى 1982 مقابل 50300 مسكن حضري و 88.000مسكن ريفي طوال الفترة من 1967 الى 1978، ثم ان الانجازات المالية التي ارتفعت الى 24,7 مليارديناربين1979 و 1982 تمثل تقريبا ضعف الاعتمادات التي استهلكها هذا القطاع طوال الفترة السابقة (2).

وعلى ضوء ذلك لا بد من الاشارة الى الصناعة الوطنية تتكون غداة الاستقلال مروحدات مالية تابعة في اغلبيتها لتموينها من الخارج كانت هذه الصناعة تعتبرها السلطة الاستعمارية كامتداد

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية1983 - المرجع السابق.

(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

نحـو الجـنـوب لمجمـوع فـرنسـي وظلـت المـوارد الطـاقـويـة للبـلاد تحـت قبضـة الاستعمـار الجديـد منذ السنـوات الاولـى للاستقـلال بـدأ القطـاع الصنـاعـي بتهيكـل بانشـاء شـركـات وطنيـة كلفـت بتسيير او تطوير التـراث العمـومـي او المـوءمـم ، وعمـومـا فقـد بـدأ المنهـاج المتبنـى بالتصـدي لميكـانيـزمـات التبعيـة المـوروثـة عـن الاستعمـار ووضـع الاسس لتنميـة البـلاد.

وقـد سمـح هـذا المسعـى النـابـع مـن الاختيـار السيـاسـي للبـلاد المتمثـل فـي الاشتـراكيـة يتجنـب فـخ الجمـود والـركـود وقـد كـانـت استـراتيجيـة التنميـة المتبعـة خـلال العشريـة المنصـرمـة تسعـى الـى اعطـاء محتـوى ملمـو سـا لمعنـى الاستقـلال الاقتصـادي باسـتـرجـاع الثـروات الوطنيـة وجعـل الصنـاعـة القـاعـديـة هـي الـركيـزة التي يستند عليهـا مسـار التصنيـع.

وعـلاوة عـلى بنـاء صنـاعـة قـاعـديـة فقـد عملـت هذه الاستراتيجيـة علـى تطـويـر الصنـاعـات التـي تعلـي مـن قيمـة المـواد الاوليـة التـي تـوفـر دعمـا قـويـا لانشـاء منـاصـب العمـل مـع العمـل عـلى تثبيـت الشـروط الضـروريـة للاستقـلال التقنـي لـلاقتصـاد بالحصول علـى مستوى مـن التكنولوجيـا يعلـو باطـراد، وقـد مكنـت هـذه الاستراتيجيـة مـن جهـة مـن استـرجـاع التـراث الصنـاعـي بالتـأميـم او بشـراء المصالح الاجنبيـة ومـن جهـة اخـرى مـن تطـويـر هـذه المكـاسـب ببنـاء قـاعـدة صنـاعيـة (1).

غيـر ان النتـائـج مهمـا كـانـت ايجابيتهـا كلفـت الاقتصـاد الوطنـي كلفـة هـامـة جـدا.

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني ـ الموءتمر الخامس للحزب ـ التخطيـط والتنميـة، الجزء الاول ـ تقييم مخططات التنمية 1983 ـ المرجع السابق.

./.

ان مخططات التنمية الثلاثي 1967 - 1969، الرباعي الاول 1970 - 1973 المغطية للفترة 1967 - 1978 والمندرجة في اطار استراتيجية تهدف من جهة الى تحقيق الاستقلال الاقتصادي لبلادنا ومن جهة اخرى انشاء عدد هام من مناصب العمل لضمان التشغيل الكامل.

المطلب الثالث : مسار التصنيع في الجزائر.

وقد ارتكز مسار التصنيع على محورين هما استرجاع الثروات الوطنية واقامة صناعة قاعدية، وقد ساد الاعتقاد بالاضافة الى ذلك بامكان هذا المسار ان يلعب الدور المحرك لتطوير القطاعات الاخرى كالفلاحة والري والمنشآت القاعدية والهياكل الاجتماعية والتربوية دون توضيح الميكانيزمات وخاصة الشروط التي تمكن من الاضطلاع بهذا الدور، وعلاوة على بناء صناعة اساسية عملت هذه الاستراتيجية على تطوير صناعات تثمين الموارد الطبيعية والمناجم والطاقة، بغية ضمان تمويل التنمية من جهة ومن جهة اخرى تثبيت الشروط الضرورية للاستقلال التقني للاقتصاد بالحصول على مستوى من التكنولوجيا يزداد علوا باطراد. ولهذا الغرض خصصت مختلف مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفترة 1967 - 1978 قروضا هامة للقطاع الصناعي.

وبلغت في 31 ديسمبر 1978 قروض الاستثمار الممنوحة للقطاع الصناعي مقدارا اجماليا بلغ 247 مليار من الدينارات من مجموع اجمالي بلغ 453 مليار دينار رصدت للتنمية (1). وبعبارة اخرى

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

فقد خصصت للقطاع الصناعي 5ر54 ٪ من المبلغ الاجمالي للاستثمارات اذا لاحظنا الامور الان من زاوية الانجازات فان القطاع الصناعي يحتل اكثر من 60 ٪ من مجمل الاستثمارات التي انجزها الاقتصاد الوطني اثناء نفس الفترة.

ويبرز الجدول 1 ـ 1 توزيع قروض الاستثمار بحسب فروع النشاط على مدى الفترة 1967 ـ 1978.

فروع النشاط	المقدار المسجل ب109دينارجزائري	المقدار بالنسبة المئوية من المجموع
المحروقات الصناعية	110	٪44
الصناعات الاساسية والمندمجة	88	٪36
صناعات اخرى تحويلية	33	٪13
المناجم والطاقة	16	٪07
مجموع الصناعة	247	٪100

2 ـ الانجازات : استهلاك القروض ب 131 مليار من الدينارات (54٪ من التقديرات).

1 ـ النتائج : ويعطي الجدول 1،2 استهلاك القروض المخصصة للاستثمارات حسب فروع النشاط.

قدرت الانجازات التي تمددت في هذه الفترة ومن خلال الجدول 1،2: (1).

فروع النشاط	الاستهلاك ب109 دج	نسبة الاستهلاك
المحروقات	63	٪57
الصناعات الاساسية والمندمجة	49	٪56
صناعات اخرى تحويلية	10	٪33
المناجم والطاقة	9	٪56
مجموع الصناعة	130	٪53

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني ـ المؤتمر الخامس للحزب ـ التخطيط والتنمية، الجزء الاول ـ تقييم مخططات التنمية 1983 ـ المرجع السابق./.

ما بقي ينتظر الانجاز في نهاية 1978 على اساس كلفة البرامج قيمته في آخر الفترة 116 مليار دينار بالنسبة لمجموع القطاع الصناعي.

الجدول 1 - 3 :

يوضح الجدول ادناه المبلغ الاجمالي للقروض المخصصة للاستثمارات واستهلاكها، وما لم ينجز منها حسب فروع النشاط.

فروع النشاط	المقدار المرصود (109 دج)	الاستهلاك (109دج)	ما بقي ينتظر الانجاز109دج	نسبة الاستهلاك
المحروقات	110	63	47	%57
الصناعة القاعدية والمندمجة	88	49	39	%56
صناعة اخرى تحويلية	33	10	23	%33
المناجم والطاقة	16	9	7	%56
مجموع الصناعة	247	131	116	%53

يلاحظ من الجدول ان النسبة الاجمالية لما بقي ينتظر الانجاز 53 % والا يعد من ذلك هو ان نسبة ما ينتظر الانجاز 56% من الصناعات القاعدية وحتى نهاية عام 1978 اي نهاية المخطط الرباعي الثاني .

(1) انظر : حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الاول، تقييم مخططات التنمية -1983- المرجع السابق.

./.

بعد تحليل نتائج الفترة، يمكن استخلاص ثلاث ملاحظات هامة :

1 - الاستثمار المخصص للقطاع الصناعي (60 % من المقدار المخصص للتنمية انجز على حساب قطاعات اخرى هامة كالري والفلاحة والمنشآت القاعدية والقطاعات الاجتماعية.

2 - تميزت انجازات الفترة بتكاليف اعلى من ثمنها.

3 - تجاوزت اجال الانجاز المحددة في البداية بكثير، هذه الانجازات والتكاليف التي تطلبها الانجاز مردها اساسا الى عدد من الاسباب الهيكلية بلغ عددها ستة يمكن تحليلها كما يلي :(1).

أ) **انعدام وسائل الانجاز الوطنية :**

الهندسة المدنية، العمال المؤهلين ومؤسسات الانجاز، لم يستفد تطوير وسائل الانجاز من سياسة خاصة به وكان المخطط الرباعي الثاني هو اول من الح على انشاء مؤسسات للاشغال ومياكل للدراسات، غير ان وسائل الانجاز التي اقيمت خلال هذه الفترة بقيت ادنى منه بكثير من حجم الحاجيات وحالت ندرة العاملين المؤهلين دون التكفل بوظائف التسيير ومتابعة المشاريع، وقد تركت مؤسسات الانجاز في غالب الاحيان دون مراجعة احدهما وعدلت من تكاليف خدماتها حسب التزاماتها ومصالحها. وقد كان لانعدام الهندسة المدنية الشبه التام نتيجة اللجوء المطلق لمكاتب الدراسات الاجنبية التي لم تتسم دائما بالخاصيات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية وانعدام الهياكل

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

القاعدية ، ندرة العمال(الموءهلين) وقد ادت هذه الوضعية التي ازدادت حدة بعدم خبرة الموءسسات العمومية الى نقص في نضج المشاريع الصناعية .

وقد ادى عدم النضج هذا الى سوء اقامة عدد هام من المشاريع واعطاء بعد غير متلائم للوحدات الصاعبة ، واختيار تكنولوجيات يصعب التحكم فيها واحيانا الى ارتكاب اغلاط في التصور (1).

فكثير ما جهل تنفيذ المشاريع الاكراهات المرتبطة بانعدام الموارد الكافية من الماء وانعدام المنشآت القاعدية للطرق والسكك الحديدية وحتى الموانيء. وقد نتج عن التعسف في استعمال احسن الاراضي الفلاحية فيأغنى سهول البلاد كمتيجة (القاعدة المركزية للتموين في بني مراد) او سهل عنابة (مركب الحجار) اثار سلبية على تطور الانتاج الفلاحي وابتعاد مراكز التموين بالمواد الاولى كالوحدات الصناعية حال دون تحقيق المردودية في تسيير هذه الوحدات ولا ادل على ذلك من مثال مصنع عجين الورق بمستغانم الذي يمون بالحلفة من ناحية سعيدة .

كما ادى نقص الوضوح في تقدير وتوزيع الحاجيات الوطنية على المناطق الجهوية فيأوقات كثيرة الى تفضيل انجاز مجموعات ذات حجم كبير تتجانب فيها تكنولوجيات عالية ادمجت بقوة في المكان وتتضمن احيانا اصنافا شتى في المنتوجات والمركبات(2).

---

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني الموءتمر الخامس للحزب ـ التخطيط والتنمية ، الجزء الاول ـ تقييم مخططات التنمية 1983 ـ المرجع السابق.

./.

وهكذا فان اهمية وعدد الاعمال التي طبقت في آن واحد من قبل متصرفين وسائلهم محدودة ادى الى تبني طرق انجاز غير متلائمة في غالب الاحيان، فطريقة الانجاز (حصص تفريديـة) او (مجزأة) يترك المسوءولية تامة في ذمة صاحب المشروع في حين يقدم المشاركون الاجانب المواد او الخدمات الملتمسة منهم وقد كانت كلفة طريقة الانجاز هذه التي اختبرت في مركب الحجار باهضة جدا على الخصوص للاجال الطويلة جدا للتشغيل لكن سمحت هذه الطريقة في الانجاز باكتساب كفاءة وخبرة في مجال الانجاز. وطريقة الانجاز (المفاتيح في اليد) تخفض بصورة معتبرة الجوانب التعاقدية الى عدد محدود جد من العقود وترتب مسوءولية الشريك الاجنبي لغاية الشروع في استغلال المشروع، لم تسمح هذه الطريقة في الانجاز بتمويل التكنولوجيا لا في مجال الانجاز ولا في مجال الاستغلال، لكنها سمحت بتحقيق انجازات في اجال معقولة عموما، وطريقة الانجاز (الكلفة زائد الاتعاب) شكلت تفويض السلطة الى الشريك الاجنبي الذي يحول التكاليف ويقبض الاتعاب، وقد تبين ان طريقة الانجاز هذه التي استعملت خاصة في حالات تقصير الشريك الاجنبي (شيميكوفي ارزيو وبرتشارد في حاسي الرمل) لها كلفة باهضة جدا كما ان مساهمتها التكنولوجية طفيفة، وطريقة الانجاز (المنتوج في اليد) ترتب اكثر من سابقتها مسوءولية الشريك الاجنبي الذي تسند له بالتعاقد مجموع مهام الانجاز والتسيير الى غاية انطلاق التشغيل وطريقة الانجاز هذه كلفتها جد باهظة غير انها سمحت بتعليم حقيقي في مجال الاستغلال.

ب) تقصير بعض الشركاء الاجانب كان في بعض الاحيان السبب في انزلاقات هامة في اجال وتكاليف

./.

الانجاز في آن واحد وتقصير المقاول شيميكو المكلف بانجاز مصنع الغاز الطبيعي المميع 1 في ارزيو يشكل احسن دليل على ذلك(1).

ج) تفاوت جهوي جدي: انجر عن تركيز التطوير الصناعي على الشريط الساحلي لشمال البلاد الشيء الذي اثر في التطور الفوضوي لكبريات المدن وتضخيم النزوح الريفي اعقبه تجريد نسبي لبعض جهات البلاد من السكان وتبخيس العمل الفلاحي.

د) مستوى تطور الهياكل القاعدية العامة غير كاف: ولئن برز في مرحلة اولى توافر الهياكل القاعدية الاقتصادية والاجتماعية في شمال البلاد وتركيز المشاريع الصناعية في الشريط الساحلي، فان التأخير المسجل في انجاز هياكل قاعدية جديدة التراكم في باقي البلاد والمستقر في جلبه من توجيه الموارد الحقيقية الاساسية سيما البشرية لصالح التطور الصناعي قد انجر عنه تفاوت ازداد خطورة فيما بين القطاعات والجهات يفسر كحد كبير التقصير الملاحظ في محيط القطاع الصناعي.

وهكذا وعلى سبيل المثال فقد شكل تموين الوحدات الصناعية بالماء عقبة كبرى في سيرها المنتظم وعرفت جل المجمعات توقفا متوترا مرده النقص في تزويدها بالماء، ولم يتسن

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 ...

./.

تشغيل بعض المشاريع الا بتأخر سنة او سنتين بسبب عدم توفر الماء في الناحية التي اقيمت فيها ويدل على ذلك مصنع صونيك في مستغانم ، ولئن صح كذلك ان العديد من الاسباب يمكن ان تفسر هذا التأخير ومنها عدم الكفاية في تعبئة الموارد البشرية والمادية ، فانه من الصحيح ايضا بأن مشاريع صناعية اقيمت في نواحي تقل ملاءمة وان التنسيق فيما بين القطاعات قد انعدم في غالب الاحيان. وبذلك يظهر كل من عدم نضج المشاريع والتأخير في مجال المنشآت القاعدية المائية كأسباب رئيسية لاوضاع الندرة او النقص في التموين بالماء لسد حاجيات الوحدات الصناعية (1).

ان ضعف هياكل التخطيط والتنسيق والمراقبة كان هو الاكثر بداءة ثم السبب المشدد لتراخي الانضباط في سير الاعمال والمناهج الجزئية في سياسات التطور القطاعي، وتجب الاشارة بهذا الصدد بأن عددا لا يستهان به من الاستثمارات قد شرع في تنفيذه قبل ان تتخذ الجهات المعنية قرار تسجيلها وتمويلها وكانت ملاءمة انطلاق مشروع تحلل بالنسبة للمنطق الداخلي لتطور القطاع الصناعي بدون الرجوع الى الاقتصاد الشامل وبالاعتماد اساسا على تعبئة الموارد الخارجية لتطبيقه ، لقد انجر عن هذا المجموع من الاختيارات والاكراهات والسلوكات اختلال متنوع في توازن القطاع الصناعي من الباطن وتفاوت فيما بين القطاعات وآثار سلبية على المحيط والمجال الحياتي.

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني ـ المؤتمر الخامس للحزب ـ التخطيط والتنمية ، الجزء الاول ـ تقييم مخططات التنمية 1983 ـ المرجع السابق.

./.

المطلب الرابع : التفاوت مابين القطاعات والاثار السلبية عن المحيط

تميزت هذه الاختلالات :

- الحصة المخصصة للري التي بررتها ضرورة توفير موارد مالية خارجية هامة لدعم مجهود التراكم والتي ضخمت تعسفا بالارتباط مع الهدف المتوخى انذاك لتعبئة اقصى ما يمكن من الموارد من الماء على حساب الابقاء بحاجيات البلاد الى الطاقة على الامد الطويل ومع تحليل مختصر لارباح الاقتصاد الممنوحة لبعض الاعمال الواسعة النطاق (كالغاز الطبيعي المميع)(1).

- انجاز مشاريع كبرى ذات نسبة ادماج داخلي عالية مستقلة نسبيا عن بعضها البعض دون الاهتمام بقدر كاف بتثمين انتاجها بالترابط مع تطور الفروع الصناعية الاخرى، وخاصة الصناعة الصغرى والمتوسطة ومع الصناعة الفرعية المتعاملة من الباطن لقد تولدت عن النمو السريع للاستثمارات حاجيات ازدادت اهمية من مواد التجهيز وهي الحاجيات التي ادت الى اللجوء الجماعي للسوق الاجنبية ، وقد كان لاختيار طريقتي الانجاز(المفاتيح في اليد)والمنتوجات في اليد) سلبيا على ديناميكية تطور الوسائل الوطنية لمواد التجهيز وجمد الاستعمال الكامن لمنتوجات ووسائل الانجاز الوطنية التي لم تستفد الا من حصة ضئيلة من مجهود الاستثمار المبذول خلال الفترة .

(1) انظر : حزب جبهة التحرير الوطني - الموتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

والى جانب ذلك فان الصناعات الغذائية ومواد البناء وصناعات التحويل الاخير لم يبدأ التكفل بها الا ابتداء من المخطط الرباعي الثاني، وكذلك الشأن بالنسبة لنشاطات التوزيع التي لم يأخذ دورها العام في الاعتبار في وقت متأخر كثيرا او بعد انطلاق سلسلة ظواهر الانقطاع والندرة.

ولم تعرف الصناعة الصغرى والمتوسطة كما سنرى ذلك في الفصل المخصص للصناعات المحلية والمتنوعة ازدهارا خلال هذه الفترة، كما لم يتكفل البتة بنشاطات التقاول من الباطن (1).

- الحجم الجد هام للمشاريع الصناعية الجاري تنفيذها بتفريد او بدونه، لكن عموما بدون نضج كاف خاصة بدون التأكد من امكانية تجنيد القدرات الوطنية للانجاز المطابقة بل ولا حتى امكانية تجنيد الطاقات الوطنية للمتابعة والتحكم في المشاريع التي نهد بها الى الشركاء الاجانب.

وقد نتج عن ذلك نسبة جد ضعيفة من استهلاك القروض المرصودة للقطاع الصناعي كانت نتيجتها في آخر الفترة تكوين ما بقي ينتظر الانجاز الذي خفضت اهميته بقدر كبير سعة الاختيار لدى السلطات في مجال التنمية الصناعية في اطار توجيهات المخطط الخماسي 1980، 1984.

التفاوتات فيما بين القطاعات :

تميزت هذه التفاوتات :

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني ـ المؤتمر الخامس للحزب ـ التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقييم مخططات التنمية 1983 ـ المرجع السابق.

./.

بالتصرف الجماعي للموارد الحقيقية سيما اليد العاملة المؤهلة نحو الصناعة على حساب قطاعات اخرى مثل الري والفلاحة والقطاعات الاجتماعية كالاسكان والصحة.

وفي المجال الفضائي ترجم هذا التوجيه بتركيز هذه الموارد في الاقتطاب الصناعية الساحلية على حساب تطوير العالم الريفي.

2 - **الاثار السلبية على المحيط والحياة :**

لم يعتن التطور الصناعي بحماية المحيط العناية التي يستحقها هذا الاخير، مثلا تستمر اغلبية معامل الاسمنت في نشر الغبار المؤذي مضرا بتلك الاراضي الفلاحية وظروف الحياة في الجوار(1).

ولم تستطع قط اجهزة الترشيح المقامة ان تعطي النتائج المرجوة الشيء الذي يثبت بأن اعتبارات التأثير في البيئة يجب التكفل بها وقت نضج المشاريع ابان اتخاذ القرار بتعيين المكان.

ويمكن ذكر امثلة اخرى شبيهة في فروع صناعية اخرى كمعمل الزئبق في عزابة ومركب الاسمدة في عنابة ومركب صونيك في مستغانم.

2 - **الفترة** 1979 /1982 :

1) **الاهداف** :

توضح بادىء ذي بدء بأن سنتي 1978 و 1979 كانتا بمثابة نقطة

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخاص للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

وصل بين المخطط الرباعي الثاني 1977/1973 والمخطط الخماسي الاول 1984/1980.

وخصصت هاتان السنتان اساسا لانهاء ما لم ينجز من المخططات السابقة. على ضوء حصيلة العشرية 1978/1967 حدد الموءتمر الرابع والموءتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني كأهداف في مجال التطور الصناعي توسيعا وتنويها متينين للانتاج الوطني وتكييفه مع تطور الحاجيات الحقيقية والشروط الملموسة للتحكم في التنمية (1).

وقد تعلقت التدابير الاولية التي حددها المخطط الخماسي 1984/1980 :

- الغاء عدد من كبريات المشاريع المرتاب في مردودها الاقتصادي (الغاز الطبيعي المميع 3 مثلا) والتي تثقل بشكل خطير المديونية الخارجية للبلاد.

- القضاء على ما لم ينجز الذي قدر بالنسبة للقطاع الصناعي بـ 92.70 مليار دينار في نهاية 1979.

- ازالة التفاوتات التي تميز بها الانتاج بتطبيق برنامج للاستثمار وتجديد وتثمين القدرة المتواجدة بمقدار 10,7 ملايير من الدينارات.

- تحقيق نضج ادق في البرامج الجديدة التي تكتسب طابعا الزاميا وتحضر المستقبل بمقدار 12309 مليار دينار مع تأثير 62 مليار دينار على المخطط الخماسي، وتم تكييف مستوى وتيرة هذا البرنامج مع القدرات القابلة للتجنيد بخصوص نضج وانجاز المشروع.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق./.

- تدعيم وسائل الدراسة والانجاز، ومن بين التدابير التنظيمية المقررة نذكر اساسا :

- تعزيز التخطيط الوطني.
- اعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للمؤسسات والاستعمال العقلاني لاداة الانتاج.
- نضج اتسيير الاستثمارات.
- التوزيع الجغرافي المتوازن للاستثمارات.
- تثمين العمل المنتج(1).

وخلاصة القول يمكن تحديد الانجازات خلال الفترة 1979-1982، وفي مجموع القطاع الصناعي 117.2 مليار دينار مقابل اي مقابل توقعات بلغت 146.6 مليار اي بنسبة انجاز 80 % ولتقييم فعالية تدابير تطهير الاقتصاد عموما والقطاع الصناعي خاصة الجارية منذ 1979 من الملائم دراسة تطور كل من القطاعات المكونة للمجموع الصناعي دون ان نغفل مع ذلك علاقات الاندماج بين القطاعات، خلال سنة 1971 وبالنسبة لمجموع القطاع الصناعي بلغت الانجازات 34.1 مليار دينار من تقديرات بلغت 36 مليار دينار اي بنسبة انجاز 94 % وكانت تقديرات وانجازات استهلاك قروض الاستثمارات لكل واحد من القطاعات تبدو كما يلي :

- 7 ملايير من القروض استهلكها قطاع الصناعات الثقيلة.
- 25 - 21 مليار دينار من القروض استهلكها قطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية.
- 5,8 ملايير دينار من القروض استهلكها قطاع الصناعات الخفيفة.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول ، تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

وبما ان المخطط السنوي 1980 اعد قبل المصادقة على المخطط الخماسي، فقد ضبط مستوى وهيكل الاستثمارات بشكل يحفظ مختلف الاختيارات الممكنة (1).

وطرق التحكيم التي قررها موءتمر حزب جبهة التحرير الوطني ابان المصادقة على المخطط الخماسي. فقد اعطى برنامج الاستثمارات خلال سنة 1980 الاولوية للاسراع في انجاز البرامج الجارية.

وبلغ الغلاف الذي تقرر رصده للقطاعات الصناعية الثلاثة بادراج جميع البرامج 36,9 مليار دينار، وبلغت الانجازات 30,1 مليار دينار اي بنسبة انجاز 81 %، غير ان هذه النسبة تختلف من قطاع لاخر:

- أنجز قطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية برنامج استثمارات بلغ 16,5 مليار ديار تطابق نسبة انجاز 86 %.
- وبالنسبة لقطاع الصناعة الثقيلة بلغ استهلاك قروض الاستثمارات 7,37 ملايير دينار، تطابق نسبة انجاز 88 %.
- وانجز قطاع الصناعات الخفيفة برنامج استثمارات 6,2 ملايير دينار تطابق نسبة انجاز 75 %، عرفت سنة 1981 وتائر اضعف نسبيا في انجاز الاستثمارات باستهلاك للقروض قدره المتصرفون بـ 14,28 مليار دينار لقطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية يطابق بنسبة انجاز بلغت 70 : (2).

وبلغ استهلاك قروض الاستثمارات لمجموع القطاع الصناعي 25,8 مليار دينار من مجموع مقدار القروض المرخص بها والبالغة 38,24 مليار دينار اي نسبة انجاز 67,6 % وخلال سنة 1982 بلغ مقدار قروض

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

الاستثمارات التي استهلكها القطاع الصناعي في مجموعه 24,7 مليار دينار من غلاف قروض سنوي بلغ 36,8 مليار دينار اي بنسبة انجاز 67 ٪ وتم توزيع قروض الاستثمارات استهلاكها حسب القطاع كما يلي :

- 14,15 مليار دينار لقطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية تطابق نسبة انجاز 78,7 ٪.

- 3,5 ملايير دينار لقطاع الصناعة الثقيلة يطابق بنسبة انجاز 55,9 ٪.

- 4,87 ملايير دينار لقطاع الصناعات الخفيفة يطابق نسبة انجاز 53,9 ٪. انجاز ضعيفة وعلى العكس فقد سجل فرع الصناعات التحويلية (النسيج الجلود) انجازات مرضية.

وفي المجموع ركز هذا القطاع جهوده لاتمام ما لم ينجز(تشغيل 119 مشروعا بدأت تنتج) في حين عرفت المشاريع الجديدة للمخطط الخماسي نسب انجاز ضعيفة نسبيا (18 مليار دينار في السنوات الثلاث الاولى من المخطط الخماسي من تقديرات قروض للدفع بلغت 40 مليار دينار). وتميز قطاع الصناعة الثقيلة بانخفاض في استهلاك قروض الاستثمار منذ 1980 مرده خاصة (1) :

- الى تغيير هياكل الاستثمارات خلال المخطط الخماسي الذي فضل العمليات التفريدية (استثمارات لتثمين القدرات المتواجدة والتجديد).

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

- الى الضعف المستمر فى الهندسة الوطنية .
- للنضج الجاري حاليا لبعض المشاريع الكبرى .

في ميادين الحديد والبناءات المعدنية والكهربائية ، وفي المجموع يعرف هذا القطاع تأخيرا هاما في انجاز البرامج الجديدة للمخطط الخماسي (1و 2، مليارين دينار استهلك لآخر 1982 من غلاف 12,4 مليار دينار) ركز قطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية جهوده لاستدراك ماتخلف انجازه الموروث من المخططات السابقة أى 28 مليار دينار امتصت من مقدار 38 مليار دينار لغاية 31 ديسمبر 1979.

والى جانب ذلك فان تطبيق برامج جديدة مقيدة ضمن المخطط الخماسي بمقدار تقديري بلغ 73 مليار دينار منها تأثير 54 مليار دينار على المخطط الخماسي الحالي عرف بتاريخ 31 ديسمبر 1982 استهلاكا من القروض بلغ 22,6 مليار دينار منها 11,2 مليار دينار سنة 1982 وحدها، ونوضح بأن سنة 1982 فضل فيها هيكل النفقات فروع المحروقات والكهرباء بأكثر من 99% من المبالغ المقيدة، في حين مثلت الكيمياء أقل من 1 % .

ويفسر الضعف في استهلاك القروض المرصودة للكيمياء بالتأخير في نضج مشاريع التطوير لهذا الفرع (مشروع العجلات على الخصوص).

عرف برنامج الحفر صعوبات شاغلة مردها أساسا الى مشاكل التنظيم والصيانة والتسيير واستغلال حظيرة الحفر، والى جانب ذلك ماتزال مشاكل التموين قائمة باصرار سيما في المناطق التي يصعب الوصول اليها والتي وجه من جديد نحوها جزء من نشاط التنقيب .

../..

اولا ـ فتـــرة 1967/1978(1)

مـلاحظـة ان الهـدف الاساســي من المخططــات المفطية للفتـــرة 1967 ـ 1978 فيمجــال الانتــاج هـو تلبيــة حـاجيات التنمية الاقتصاديـة لتخليصهـــا مـــن السيطــرة الاجنبيــة ، وقـــد ساعــد على تثميـن انتــاج جمـاعـــي للمنتـوجـات القـاعـديـة (الحـديـد، البتـروكيماويـة ، الـخ ......) تطـور الصنـاعـات الواقعـة فـي الاسفـل(صنـاعـات مـواد التجهيــزات وتحـويـــلات اخـرى) وتطـور القطـاعــات الاخـرى المنتجـة (الفـلاحــة على الخصـوص) كمـا ادى هـذا المجمـوع مـن جهـة اخــرى الى تطـويـر القطـاعـات الاجتماعيــة لتلبيـة حـاجيـات المـواطنيـن، نظـرا لاختـلاف نتـائـج الانتـاج مـن قطـاع لاخـر وحتـى مـن فـرع لاخـر يتحتم تدقيـق التحليـــل في المستـوى الفـردي الاقتصـادي وقبـــل ذلـك يجـدر التذكير الــى ان القيمـــة المضافـــة للقطــاع الصنـاعـي بالسعـر الثابـت فـــي مجمـــوع الفتـــرة 1967:1978 وتيـرة نمـو سنـوي بمعـدل 6٫2٪ تغطـــي نسبـــة 10٪ فـي انتــاج الصنـاعـات وحـدهــا و 5٫2٪ فـي انتاج المحروقـات وبالقيــاس لتطـور القيمـة المضـافـة) متوسـطا وعلى كـل حـال اقـــل بكثيـر مـن نسـب النمـو المقـررة التـي تجـاوزت 13 ٪ خـلال هـــذه الفتـرة نـلاحـظ فـي الواقـع مرحلتيـن :

- مرحلـة نمـو عـاليـة نسبيـا للقيمـة المضـافـة (بالسعـر الثابت) مـن 1967 الــى 1969 تطـابـق اعـادة تشغيـــل الوحـدات المتواجدة التـي اهملهـا الاجانـب والتـي يتحكـم فيهـا العمـال عـمومـــا تحكمـا حسنـا ، كمـا يفسـرهـا كذلـك المستـوى الضعيف لقاعـــدة الانطـلاق(2).

---

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني ـ الموءتمر الخامس للحزب ـ التخطيط والتنمية ، الجزء الاول ـ تقييم مخططات التنمية 1983 ـ المرجع السابق.

./.

- ومرحلة انخفاض مطرد في نسبة نمو الانتاج التي هبطت من معدل سنوي بحوالي 8٪ من 1970 الى 1973 الى معدل 6٪ سنويا من 1974-1975 الى 1978، تصادف هذه المرحلة الثانية التي عرفت فيها نسب النمو انحدارا جليا المرحلة التي خصصت فيها كتل هامة للاستثمارات، وهذا يوءكد بأن النقائص التي تميز بها تطبيق الاستثمارات خلال هذه الفترة ادت الى انخفاض نمو الانتاج، واكبر من ذلك فالصناعات القاعدية :الصناعات الحديدية . المعدنية الميكانيكية والكهربائية ومواد البناء والكيمياء هي التي سجلت اضعف النسب في النمو.

عرفت الصناعات الفلاحية والغذائية مرحلتين من النمو مرحلة نمو الاولى القيمة المضافة لهذا الفرع هبوطا منتظما (نسبة نمو سلبي) يظهر وان اسبابها ترجع الى الصعاب المتزايدة في التموين بالمواد الاولية الفلاحية، وكانت قدرات معامل الفرينة والدقيق هي الوحيدة في هذا التي استعملت الاستعمال التام سيما من خلال اللجوء الى استيراد الحبوب. وبخصوص فرع الصناعات الخفيفة لم تنتج الاستثمارات المبذولة كميات المواد والخدمات المنتظرة بسبب التأخر في الانجاز والبطء المسجل في انطلاق الوحدات الجديدة (1)، ورغم النسبة الضعيفة في استعمال قدرات الانتاج (اقل من 50 ٪ لجل الوحدات الجديدة).

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

المطلب الخامس : تحليل النتائج.

من خلال دراسة مدى تطور الانتاج لدى فروع القطاع الصناعي خلال الفترة 1967 / 1978 يمكن ابراز الملاحظات التالية :

أ) ان نسب النمو في الانتاج المشار اليها آنفا تستحق التخفيف للمستوى الضعيف في الانتاج السائد قبيل الفترة فعلا فقد تمت الانطلاقة من قاعدة بكر لذلك فكل نتيجة تسجل بمثابة الحدث.

ب) حجم الاستثمارات المبذولة خلال هذه الفترة لم ينتج كميات المواد والخدمات المنتظرة وسببه اساسا التأخير في الانجاز وبطء انطلاق الوحدات الجديدة وسوء استعمال القدرات الموفرة، وقد نتج عن ذلك عموما ايفاء ناقص بحاجيات الاقتصاد والمواطنين، ويمكن تلخيص تحليل هذه الحالة كما يلي :

ج) - القسم الاكبر من المشاريع المطبقة لم تحقق مستويات المردودية المطلوبة في الاجال المحددة في البداية.

د) - التكنولوجيا المشغلة والاغلاط في التصور التكنولوجي وحجم وحدات الانتاج وانعدام الخبرة في الميدان الصناعي لم تشجع على تحقيق سير منتظم لجهاز الانتاج ، كما ان حجم وادماج بعض المركبات المعمق كمركب الحديد في الحجار والمركب الالكتروني في سيدي بلعباس ومركب النسيج في ذراع بن خدة كانا مصدرا دائما للصعوبات في التحكم في التسيير وتعقيد برامج الانتاج من جراء الاصناف المتنوعة للمنتوجات ضمن نفس الوحدة شكل لا يستهان به للتوقف.

./.

هـ) ندرة وعدم استقرار العاملين المؤهلين وضعف هياكل التكوين لم تسمح كلها بتكفل حقيقي بوظائف التسيير وصيانة الانتاج(1).

اما فترة 1982/1979 فكانت تستهدف فيما يتعلق بانتاج القطاع الصناعي، الحت مقررات المؤتمر الرابع والمؤتمر الاستثنائي واللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني بالخصوص على :

أ) عقلانية ومردودية اداة الانتاج.

ب) الاستعمال الافضل للقدرات الموفرة.

ج) تدعيم جهاز الاعلام الصناعي.

د) تطوير العمل المنتج والحد من العمل غير المنتج.

هـ) التحديد الواضح لمهام المؤسسة والوحدة.

و) تطبيق معايير وشكل التسيير.

ز) اللامركزية.

خ) التكوين.

ط) الصيانة.

وقد ترجم تطبيق هذه التوجيهات في القطاع الصناعي خلال السنوات الثلاث الاولى من المخطط الخماسي بـ :

- لامركزية وظائف التسيير لصالح وحدات الانتاج.
- تطبيق المخططات السنوية للانتاج في مستوى الوحدة والمؤسسة.
- بداية التطبيق لتطبيع ومراقبة الجودة (2).
- تعزيز وظيفة الصيانة.

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

- تطبيــق النصوص المتضمنــة مشاركــة وترغيــب العمال بالتسييــر: نذكر على سبيــل المثال تطبيــق مكافــأة المردودية الجماعيــة ومكافــأة المردود الفردي.

- البــدء في تطبيــق اعــادة الهيكلــة التنظيميــة والمالية للموءسسات.

ورغم استمــرار التقــارب بيــن مستويــات الانتــاج والقــدرات الموفــرة تميــز جهــاز الانتــاج فــيالقطــاع الصنــاعــي خــلال هــذه الفتــرة بــزيــادة معتبــرة فــينتــائــج الانتــاج.

فعــلا فقــد زاد الانتــاج الصنــاعــي الاجمالــي(القيمــة المضــافــة) بالاسعــار الثابتــة كما يظهــره الجدول التالــي بمعــدل وتيــرة تبلغ5ر23٪.

سجلــت القيمــة المضــافــة، خــارج المحــروقــات للقطــاع الصنــاعــي وتيــرة سنويــة بمعــدل اكثــر من 20 ٪ (1).

106 دج :

	1978	1979	1980	1981	1982
القيمة الاجمالية المضافة	36,658	46.700 (٪ 27+)	66.900 (٪ 43 +)	83.200 (٪ 24+)	84 400 (٪ 1 +)
القيمة الاجمالية المضافة خــارج المحروقات	12.186	13.100 (٪ 7,5+)	15.800 (٪ 21+)	21.200 (٪ 34+)	25 .400 ٪ 20+)

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيــط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

الاسعــار الثابتـــة :

تطـورت القيمـة التـي اضافهـا القطـاع الصنـاعـي خـارج المحـروقـــات بنسبـــة سنويـــة بلغـــت فـي معـدلهـا حـوالـي 10 % وادراج انتـاج المحروقـات من جراء سيـاســة المحـافظــة وعـواقـب الازمـــة الاقتصـاديـة العــالميـــة يخفـــض معـــدل نسبـــة النمـــو السنـــوي للقطـاع الـى 3 % وعنـدئـذ فـــان تطـــور القطـــاع الصنـاعـــي مـــن حيـــث الحجـــم يبـــدو مرضيـا ولنقـارنـــه بالفتـــرة السابقـــة ، او لنضعـــه فـــي مضمـــون الازمـــة الاقتصــاديـــة العــالميــــة التـــي لا يفلـــت منهـــا الاقتصـــاد الوطنـــي كليـــة رغـم كـافـة الـواقيـــات التـــياقيمـت منـــذ 1979 ومـــن الـلائـــق ايضـــا تقـــديـــر هـــذه النتـائـــج بحســـب (الاقتصـاديـات) فـــي الاستثمـارات التـــي سبـــق التلميـــح اليهـــا فـــي الفصـــل المخصص للاستثمـارات وبعبـــارة اخـــرى فـــان المتصرفيـــن فـــي الاقتصـــاد الوطنـــي تحـدوهـم النـزعـــة الـــى الانتـــاج اكثـر واحســـن دون زيـــادة كبيـــرة والـــزاميـــة فـــي مصـاريـــف الاستثمـــارات ويلخـــص الجـــدول ادنـاه تطـــورات القيمـــة المضافـة بالاسعـــار الثابتـــة فـــي القطـــاع الصنـاعـــي(1).

ب 106 دج :

	1978	1979	1980	1981	1982
القيمة المضافة خارج المحروقات	12.534	141.489 (+13%)	15.499 (+13%)	16.867 (+8,8%)	18.155 (+7,6%)
القيمة المضافة الاجمالية	37.006	40.379 (+9%)	38.403 (-2,5%)	37.974 (-3,7%)	41.655 (+9,6%)
المحروقات	24,472	26.189	23.904	21.101	23.500

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيـــط والتنمية ، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

هذه النتائج مردها من جهة الى تشغيل عدد هام من الوحدات تم انجازها خلال هذه الفترة، والى تطبيق اعمال التنظيم المحددة اعلاه من جهة اخرى. تطورت وضعية الانتاج حسب الفروع كالاتي :

أ) - بالنسبة لفروع الصناعات الخفيفة : بلغ معدل استعمال قدرات الانتاج 70 % في 1982 مع حجم اعمال بلغ 17,5 مليار دينار، وتحققت احسن النتائج في فروع الصناعات الغذائية والصنع وتحويل الخشب وفرع الكيمياء وباستثناء مواد التنظيف والزجاج بلغ الانتاج في 1982 :

- قرابة 80 مليون متر طولا من القماش واكثر من16 مليون من الاحذية.
- 11 مليون قنطارا من الدقيق و 8,82 ملايين قنطار من الفرينة و 247.000 طن من الزيوت المصفاة.
- 642.000 متر مربع من النجارة و 107.000 متر مربع من البناءات الجاهزة.
- 396.00 طن من مواد التنظيف و 98.678 طن من الدهن.

غير ان الوحدات التابعة لما بعد الفلاحة كمعامل التصبير والسكر ومغارف عجين الورق عرفت صعوبات في التموين ومازالت تعمل بطريقة غير منتظمة وبأدنى من قدرتها (بمعدل 30 %).

ويعرف فرع مواد البناء ركودا في انتاج الاسمنت والمواد الحمراء منذ 1980. فبالنسبة للاسمنت تميز الانتاج بتقلص محسوس في سنة 1982 بانتاج بلغ 3.300.000 طن بالنسبة لقدرة تسع 7000.000 طن

./.

وفي المجموع سجل الانتاج الاجمالي لقطاع الصناعات الخفيفة تقدما بوتيرة سنوية بنسبة 10 % خلال هذه الفترة لكن لم يتكفل بالايفاء الكامل بحاجيات الاقتصاد الوطني والمواطن وهذه الوضعية مردها اما الى ضعف في الانتاج كما هو الشأن بالنسبة لمواد البناء واما لمشاكل التوزيع تبعا لنقائص التخزين ووسائل النقل(1).

يجب الاشارة الى الكساد الظرفي في بيع بعض المنتوجات كالصحية والنجارة بسبب الفارق بين قدرات الانتاج وانجاز برامج الاسكان واشباع السوق الداخلية من المنسوجات والجلود، هو اشباع جزئي وظرفي.

وعموما فان ضعف شبكة التوزيع يفسر في غالب الاحيان بروز ظاهرة الاشباع في بعض الجهات وسوء التموين في جهات اخرى.

عرفت فروع الصناعة الثقيلة خلال فترة 1979-1982 تحسنا في نتائج الانتاج نظرا للزيادة الملموسة في نسب استعمال قدرات الانتاج الموجودة وبلغت نسبة الزيادة السنوية للانتاج المادي في مجملها 15 % الى 20 % على طول الفترة بسبب تشغيل قدرات الانتاج الجديدة.

كما ان تطبيق التدابير التنظيمية المرتبطة بتخطيط الانتاج وبانتفاع العمال من النتيجة سمح بزيادة ملموسة في الانتاجية باستثناء نشاط المناجم الذي ما زال يعرف صعوبات هيكلية ولنخص تطور الانتاج حسب فروع النشاط.

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

واما بالنسبة لفرع المناجم والحديد والتعدين وفروع المعادن الاخرى فيمكن استخلاص ما يلي (1) :

ارتفع انتاج المناجم الى 3,9 ملايين طن من الحديد والى 2,75 طن من الفسفاط في 1982 غير ان اللجوء الى الاستيراد المتواصل بالنسبة لبعض المنتوجات كالفحم وحجر الخفان والمواد الكاشطة وطين الخزف والكبريت والبوطاس.

اما انتاج الحديد والفولاذ المسبوك فقد ارتفع على التوالي 496000 طن و 462000 طن في 1979 مطابقا لنسب استعمال بلغت 22,28% الى 1000.000 طن و 846000 طن في 1982 مطابقا لنسب استعمال بلغت 43,60 %.

وعرف الطلب من منتوجات الحديد والتعدين والمنتوجات الممولة في مجموعه نموا سنويا بنسبة 25 %.

وعرف فرع المعادن في 1982 افضل النتائج في استعمال جهاز الانتاج بمعدل نسبة 90 % غير الانتاج بمعدل نسبة 90% غير ان الانتاج بقي ادنى بكثير من حاجيات الاقتصاد، ولنذكر على سبيل المثال بالنسبة لـ 1982 انتاج(2) :

- 357 رافعة بناء.
- 4000 خلاطة خرسانة.
- 646 آلة صنع مادة بناء البارينغ.
- 623 عربة.

---

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - مخططات التنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

وفي فروع البناءات المدنية تختلف نسب استعمال قدرات الانتاج من وحدة لاخرى 40 % بمصنع المعارف في عين الكبيرة (100 % لوحدات الماكينات الفلاحية : جرارات وحاصدات ودارسات).

وقد بلغ الانتاج الذي كان ادنى بكثير من الحاجيات الوطنية 5,435 سيارة صناعية و 663 حافلة و 4900 جرار و 648 ماكينات - ادوات - و 416 حاصدة دارسة و 271 جرافة ميكانيكية.

باستثناء المركب الالكتروني في سيدي بلعباس ومركب ~~التلفون بتلمسان الذي~~ بلغا نسب استعمال لقدرات الانتاج على التوالي :

45 % و 27 % تعمل الوحدات الاخرى بمردود تام وقد بلغ الانتاج في 1982 :

- 32 مليون من المصابيح.
- 55 مليون من الحاشدات (بيل) يطابق نسبة تغطية الحاجيات 25 %.
- 5,000 طاهية (فرن طبخ) تطابق نسبة 50 % من تغطية الحاجيات.
- 125000 تلفيزيون" اسود وابيض، تطابق نسبة 50 % من تغطية الحاجيات.
- 47000 تلفزيون ملون، يطابق نسبة 50 % من تغطية الحاجيات.
- 20.000 خط هاتفي تطابق نسبة 20 % من تغطية الحاجيات في المجموع تعرف وحدات الانتاج في قطاع الصناعة الثقيلة مشاكل التحكم في التكنولوجيا (مركب سيدي بلعباس) والتصور (الختفيات مضخات البرواقية والمحازق في عين الكبيرة) والتموين (المركب الهاتفي بتلمسان) (1).

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

ونشير الى ان بلوغ اهداف الادماج لقطاع الصناعة الثقيلة كان ضعيفا ، مركبات السيارات الصناعية في الرويبة والالكتروني في سيدي بلعباس تبقى مرهونة بتموينها من الخارج (قطع السبك والقطع المصنوعة للاول والتركيبات الالكترونية للثاني).

ويظل التحكم في قطاع الصناعة الثقيلة مرهونا خاصة بـ :

- تكوين واستقرار عمال التأطير والاطارات المتوسطة ذات التأهيل العالي :
- وضع معايير الانتاج : نشير بهذا الصدد الى ان قصور المواصفات وانعدام وتوحيد النماذج للانتاج قد ترتبت عنها نوعية متقلبة وغير مرضية في المنتوجات وبتكاليف عالية نسبيا .
- تعزيز وظيفة الصيانة ، نسجل بهذا الشأن مشاكل الصيانة التي ابرزت في اطار حصيلة العشرية 1978/1967 قد اشتدت تدريجيا لتبلغ حدا مخيفا . ولتدارك هذه الوضعية اجريت دراسة معمقة ابتداء من 1981 ادت الى اعداد ملف " الصيانة" يتضمن برنامج عمل لصيانة الالات المتنقلة وآخر للصيانة الصناعية .
- تكفل افضل بوظائف للتمرين والتوزيع والتسويق وفيما يتعلق بقطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية حدد المخطط الخماسي 1984/1980 الاهداف التالية :

- تغطية مرضية لحاجيات الاستهلاك الوطنية باستعمال افضل لمختلف مصادر الطاقة .
- مواصلة الجهود لتنمية احسن لمواردنا الطبيعية في ظل حتميات المحافظة واعادة التكوين واثراءاحتياطاتنا .

./.

ولتجسيد هذه الاهداف تم الالحاح على التحكم في ادواة الانتاج وعلى استعماله العقلاني وكذلك على تعزيز وسائل الانجاز(1).

وقد زادت قدرة الانتاج بصورة معتبرة من حيث الحجم خلال الفترة 1982/1979 وكثر تنويعها سواء بالنسبة لحاجيات السوق الداخلية او من اجل حاجيات التراكم غير ان نسبة استعمال هذه القدرة ظلت متقلبة بحسب الفروع، فعلا يلاحظ توسع في الانتاج المادي من المكثف (كوند اصات) والغاز الطبيعي والغاز الطبيعي المميع وغاز البروسان المميع والمنتوجات المكررة والزفت والبيوت والمنتوجات المتضخمة عن تحويل البلاستيك والكهرباء.

وعلى العكس فقد ظل الانتاج راكدا او غير منتظم بالنسبة للاسمدة والميثانول وكبريات البوليمر القاعدية تبعا اساسا للمشاكل التي اصبحت قديمة في التصور والتحكم التكنولوجي التي تميز بها انشاء الوحدات المعنية والتي ادت الى منازعات ثقيلة جدا مع الموردين الاجانب، وانخفض من جهته انتاج البترول الخام تحت التغيرات التي طرأت على سوق البترول الدولية وزيادة الوعي لصالح المحافظة على مواردنا الطبيعية الذي ترجم باللوائح المقنعة للدورة الثنائية للجنة المركزية.

ادى هذان العاملان الى ضرورة تقييم احسن للصعوبات التقنية المرتبطة باستغلال الينابيع وكذلك مستوى التحكم المحقق في

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

تسيير هذه الينابيع بغية المحافظة عليها واعادة تكوينها ويمكن ابداء الملاحظات التالية حسب النشاط (1) :

اما قطاع المحروقات والذي يشكل اهمية خاصة فقد عرفت قدرات معالجة الغاز الطبيعي زيادة قوية مرت من 5 ملايير متر مكعب سنة 1967 الى 5ر30 مليارمترمكعب في سنة 1978 و 90 مليار متر مكعب في سنة 1983. وبلغ الانتاج في 1982 :

- 2ر37 مليون طن من البترول الخام.
- 1ر13 مليون طن مكثف.
- 1ر63 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي(منها 39 مليار متر مكعب خصصت لاعادة الحقن).
- 5ر1 مليون طن من غاز البروبان المصفى(بوطان وبروبان) ويشمل هذا المستوى من الانتاج غاز البروبان المكرر في مصفيات ووحدات التمييع.

والخلاصة ، فقد تميزت الفترة 1980/1979 بـ :

- استقرار في وتيرة انشاء مناصب العمل الذي كان ادنى من توقعات المخطط، نتجت هذه الوضعية عن وضع معايير للاعداد سمحت بالتكفل بالمسائل الاساسية لتسيير وتطوير العمل في اطار مخطط ومرصود في الميزانية وخصص دور الخطط التنظيمية للعمل بوصفه اداة للتسيير وسمح برسم الاهداف المحدودة في مجال التوظيف وهكذا اصبح التوظيف في قطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية استثنائيا لتفضيل استعمال الموظفين المتواجدين بداءة (2).

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

- يتثمين قيمة العمل المنتج بمعايير التحفيز على الانتاج التي توفر اجور انفع في مناصب العمل المرتبطة مباشرة بالانتاج.

- بتحسين نسبة التأطير ، غير ان هذه النسبة ظلت ناقصة سيما في مستوى الوحدات الواقعة داخل البلاد.

- ببداية اعادة توزيع اعداد العاملين نحو الداخل وجنوب البلاد في اطار انجاز مشاريع جديدة في الهضاب العليا واعادة الهيكلة التنظيمية للموءسسات واللامركزية في وظائف التسيير وتدعيم التأطير لوحدات الانتاج وبدا الانتاج في المشاريع الحديثة الانجاز.

- بنقص كبير لاعمال التكوين التي كانت تجري في الخارج والتكفل بها من قبل قدرات تكوين وطنية سيما قدرات التعليم العالي والمعاهد ومراكز التكوين التابعة للقطاعات الصناعية.

ونشير بهذا الصدد الى ان معاهد التكوين تعاني من مشاكل القانون الاساسي التي تتطلب الحل بسرعة.

- بنزعة عامة نحو ثقل المساعدة التقنية في الموءسسات، وبقاوءها مرده الى التدخل الضروري للبناء في عمليات الصيانة وتشغيل الوحدات الجديدة.

وعلى ضوء ذلك يمكن استخلاص انتاجية العمل في القطاع الصناعي في كون ان تقدير المردود الاقتصادي للاستثمارات يتم من خلال

./.

العلاقات الانتاجية وعلاقات راس المال، فخلال الفترة 1978/1967كان تطور انتاجية العمل الذي يقاس كالقيمة المضافة باسعار ثابتة بوحدة العمل فيالقطاع الصناعي غير موات تحت الضغط المضاعف لاعداد العاملين الذين يزداد عددهم باطراد والانتاج النامي بقدر غير كاف.

وهكذا مرت الانتاجية في القطاعالصناعي من 150.406 دج للعامل في 1967 اليها يقرب من 116ر85 في 1978، وقد ورد ذكر المبالغ بالدينار الثابت. وهبطت الانتاجية فيالقطاع الصناعي خارج المحروقات حيث مرت من 752ر36 دينار في 1967 الى 688ر37 دج في 1979 ثم الى 988ر31 دج في 1977 فالى 1978 وقد ورد ذكر المبالغ بالدينار الثابت(1).

الجدول الثالث - 1- بالدينار الجزائري / وحدة الشغل.

	1978	1979	1980	1981	1982
انتاجية القطاع الصناعيالاجمالي	85.116	100.695	91.422	82.912	9.009
انتاجية القطاع الصناعي دون المحروقات	31.025	39.078	39.595	40.840	12.793
انتاجية فرع المحروقات	615.000	689.184	604.399	470.000	37.143

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني- الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

يبين الجدول السابق تطورات انتاجية العمل بداءة بالنسبة لمجموع القطاع الصناعي ثم في الفروع المكونة له ويظهر بأن انتاجية القطاع الصناعي تشطب في مجموعه تغيرت بين 1978 و 1982 بصورة متوترة نوعا ما تحت التأثير الممنوح لتطبيق سياسة المحافظة والاحداث التي ميزت اسواق المحروقات(1).

واذا ركزنا بصورة جلية على تطور انتاجية العمل في القطاع الصناعي دون المحروقات، نلاحظ بأنها ازدادت بمعدل وتيرة سنوية بلغت اكثر من 8 %.

بلغت المحروقات حدا اقصى في 1979 وشهدت منذ ذلك الحين هبوط انتاجية عملها لاسباب بديهية ترجع لتخفيض الكميات المنتوجية وسجلت سنة 1982 انطلاقة عليها يبدو. يجب البحث عن اسبابها في تحسين مستويات الانتاج وفي التحكم التدريجي في اعداد العاملين.

المطلب السادس : الصناعة التقليدية.

يشمل قطاع الصناعة التقليدية صناعة الانتاج والصناعة التقليدية.

ان التحليل السالف الذكر حول النشاطات الوطنية وفيما يخص الصناعة التقليدية فقد وجدت نفسها منذ الاستقلال خاضعة لمنافسة متزايدة في حدتها سواء في السوق الوطنية اوالاسواق الخارجية.

- فيالسوق الداخلية منجهة الصناعة الحرفية للانتاج ومن جهة اخرى بمنتوجات الاستيراد.

---

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

./.

- وفي الاسواق الخارجية بانتاج بعض البلدان من الشرق الاوسط والاقصى بكلفة اقل وخاصة البلدان المجاورة والى غاية 1978 قدر السكان العاملون الذين يعملون في الحرف التقليدية بـ 13.500 شخص منهم 60 % في صناعة القماش والزرابي(1).

- تمركز هوءلاء الناس اساسا في نواحي تلمسان ووهران، وتيز وزو والجزائر وقسنطينة وفي جنوب البلاد.

وكانت مشاكل التموين اهم عرقلة لنشاط الصناعة التقليدية اذ يمونون اساسا من قبل وسطاء لذلك واجهت الصناعة التقليدية صعوبات مرتبطة بندرة المواد وارتفاع الاسعار وجودة منتوجات الاستيراد.

والى جانب ذلك، فان القطاع التقليدي الذي كان يعتبر نشاطا اقتصاديا مكملا للصناعة والفلاحة يصطدم اليوم بالمنافسة المباشرة لهذين النشاطين ولا يتوفر ليومنا هذا على ضمانات ولا الاجور ولاامكانيات الترقية المتوفرة لهذين المنافسين، فالشباب، بنات او بنين عند انتهاء تكوينهم ينجذبون اكثر لامكانيات الترقية الاجتماعية التي تعرضها عليهم قطاعات الصناعة والادارة.(2).

وبالاضافة الى ذلك فان هناك عدد من المشاريع الصناعية تقودها موءسسات ليست تابعة لا للوزارات الصناعية الثلاث ولا للصناعة المحلية.

---

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق. من ص 5 الى ص 42.

./.

وهذه المؤسسات هي :

1 - الديوان الوطني لعتاد الري (اوناميد) لصنع انابيب من الخرسانة المخصصة للسقي والتزويد بالماء الصالح والتنقية ودعائم للكهربة والمضخات.

2 - الصيدلية المركزية الجزائرية لصنع الادوية .

3 - الشركة الوطنية للنشر والتوزيع والوكالة الوطنية للاعلانات لصناعات الفنون التشكيلية والطباعة .

4 - المحافظة الوطنية للاعلام الالي للصناعات التي تستعمل الاعلام الالي.

5 - الديوان الوطني للحظيرة البحرية لبناء السفن.

6 - "اجينور" لتحويل المعادن الثمينة .

7 - موءسسات البناء الموضوعة تحت وصاية وزارة الاسكان بالنسبة لصناعات مواد البناء، ولا نريد الاطالة وفي بحث تفاصيل هذه الموضوعات رغم اهميتها لان كل موءسسة من هذه الموءسسات لها دورها في مجال التنمية كل حسب اختصاصها .

***

المبحث الثاني : اشراك العمال في الادارة واثره على التنمية .

ان موضوع اشراك العمال في مجالس الادارة في المؤسسات الانتاجية والخدمات مسألة تفرض نفسها في القطاع العام اولا وقبل كل شيء سيما وان القطاع الخاص يعتمد في تسيير اموره على مجلس ادارة من اصحاب العمل، ولا توجد مؤسسة صناعية او تجارية، انتاجية او خدمات تشترك في مجلس ادارتها العمال، اما في القطاع العام وخاصة في البلدان النامية التي شقت طريقها هاما في الميدان الانتاجي فتحتاج بالضرورة الى اشراك العمال في مجلس الادارة. وفي الجزائر وخاصة اذا ما تعلق الامر في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تصبح هذه المسألة ذات اهمية كبيرة، ولكن الامر ليس مسألة قانونية وحسب او تنتهي بمجرد اصدار قرار بذلك. اذ ان الموضوع اكبر في ذلك بكثير، سيما وان العديد من مديري المؤسسات او حتى الاطارات المتقدمة لا يزالون غير مقتنعين بذلك، خاصة اذا علمنا ان ثقافتنا في غالبية بلدان العالم الثالث امتزجت وتفاعلت بالثقافة الرأسمالية التي تعتمد القطاع الخاص اساسا في تسيير الاقتصاد الوطني، وما يحصل في بلدان اوربا الشرقية والحماس المتزايد في البلدان الراسمالية دونما استثناء القاضي بدفع هذه البلدان الى بيع، وترك القطاع العام كليا والاعتماد على القطاع الخاص ولذلك نرى حتى الان في مؤسسات القطاع العام في الجزائر ان العديد من جماعات العمال استبعدوا من المشاركة في حياة المؤسسة بحيث اعتبرت نصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات ولاسباب مختلفة لانها قليلة التكييف مع بعض القطاعات الاقتصادية (الاستراتيجية) والقطاع الزراعي

./.

والخدمات، والقطاع الثقافي. غير انه يوجد في هذه المستويات فروع نقابية للتكفل بمطالب العمال والدفاع عن مصالحهم المادية والمعنوية (1).

ان تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ادى الى اوضاع جد مميزة وهناك حالات جد قليلة من النجاح. وتوجد هناك لجنة التأديب والى حد مجلس الادارة، فوجود هذا التطبيق ينبغي ان يستند الى اعلام ملائم يمكن من بناء استراتيجيات المؤسسات باسم العمال وكذا المنتجين الصادقين المضمونين انتخاب لم ينشط من جراء حدود هذه المستويات.

لم يستفد مندوبو فيما يخص تكوينهم ولا سيما كشف مختص بصاحب العمل لتهيئتهم بصفة احسن سوى عن المستوى النقابي ام على مستوى تحسين جماعة تدخلهم على مستوى هيئات (2).

- العلاقة ما بين مندوبي العمال في هيئات المشاركة والعمال انفسهم منخفضة او شكلية.
- التدخل المفرط للادارات المركزية للدولة بحيث ان التنظيم البيروقراطي لاغلبية اعمال التسيير للمؤسسات قد قلصت بكثرة ميدان التشاور بين الشركاء الاجتماعيين التي ارغبت في كثير من الاحيان ان تنوب عن التنظيم الغير ملائم، لان اغلبية النصوص التشريعية انها تعترف

(1) انظر الامر رقم 71-74 مؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989.
(2) انظر مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989 - المصدر السابق.

./.

بحقــوق واسعـــة للعمـــال المنظميـــن، فانهـــا تحسب مقابلهم المسيـــرون تحـــت وصايـــة تضعهـــم مـــن كـــل مبادرة علـــى مستـــوى الموءسســـة ، بالاضافـــة الـــى المتناقضيـــن الاخريـــن فـــان هـــذا التنـــاقـــض يعتبـــر اســـاس الانحـــرافالبيروقراطي والشعبـــي لمشـــاركـــة العمـــال.

- وفـــي غـــالـــب الاحيـــان لقـــد ادت كثـــافـــة وشكليـــــــة قـــواعـــد اللعبـــــة الـــى ظهـــور مـــواقـــف افســـدت صيغـــــة مشـــاركـــة العمـــال لاشكـــال كفـــاح موءخـــرة وتسويـــــــة متعثـــرة مـــع ادارات مـــن دون سلطـــة مقتصـــرة غـــالبـــا علـــى مبـــدا وحـــدة الادارة.

- لقـــد استبعـــد ذوبـــان الهيئـــات النقـــابيـــة والهيئـــات المشـــاركـــة تمثيـــل العمـــال فـــي هـــذه الهيئـــات، ومجمـــوع العمـــال الغيـــر منخرطيـــن فـــي النقـــابـــة ومـــن ثـــم لقـــد استبعـــد امكـــانيـــة تجنيـــد العديـــد من الاطـــارات والعمـــال القـــادريـــن عـــلى ضمـــان هـــذا التشكيـــل فـــي الهيئـــات المنصـــوص عليهـــا (1).

- لقـــد ادى التحديـــد الغيـــر كافـــي لمجـــال النشـــاط النقـــابـــي ومجـــال نشـــاط المشـــاركـــة الـــى العديـــد مـــن الالتبـــاســـات ان لا يـــوءدي الـــى العديـــد من الاضطـــرابـــات. ولقـــد تـــم تسجيـــل هـــذه المـــواقـــف منـــذ انعقـــاد الـــدورة الـــرابعـــة عشـــر للجنـــة المركـــزيـــة لحـــزب جبهـــة التحريـــر الوطنـــي فـــي الـــ 1985 حيـــث الحـــت عـــلى اثـــر ذلـــك الـــلائحـــة

---

(1) [illegible] مشاركة [illegible] في ادارة وتسيير الموءسسات في 18 اكتوبر [illegible] المصدر السابق.

./.

المتعلقة بالتسيير الاشتراكي للموءسسات على ضرورة العمل على تدقيق دور مجلس العمال في مجال المشاورة والمشاركة والرقابة من اجل تحقيق المشاركة الفعلية في التسيير وتدعيم وحدة الادارة داخل الموءسسة.

- السهر على بروز العناصر الكفأة لضمان تمثيل افضل للعمال، ترقية نشاطات التكوين باتجاه اعضاء مجلس العمال، وذلك قصد تحسين معارفهم في مجال تسيير نشاطات الموءسسة، السهر على جعل الهياكل المعنية في الموءسسة تضع تحت تصرف المجلس ولجانه المعلومات والتوضيحات الضرورية لتأدية مهامه.

- التخفيف من اجراءات برمجة اجتماعات المجلس الاداري حتى يتمكن من تنظيم نشاطاته وفقا للحجم الحقيقي للمهام والقضايا التي يعالجها.

المطلب الاول : الامكانيات المستجدة لمشاركة العمال في الادارة.

لقد فتح تنفيذ استقلالية الموءسسات العمومية امكانيات جديدة لصيغة جديدة لمشاركة العمال بمستوى اساسي لتقييم الموءسسة ولاعداد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج من اجل مراقبة الموءسسة ومن اجل القرارات الاستراتيجية ورصد نتائج الموءسسة، وتعطي في هذا الاطار مشاركة (ممثلي العمال المنتدبين في الهيئات الاساسية للموءسسة، المجلس العام ومجلس الادارة - ممثلين في شركة المساهمة وممثل واحد في الشركة ذات المسوءولية المحدودة، وينبغي توضيح هذه المشاركة بالاخذ بعين الاعتبار الممارسات... ./.

الاجتماعية السائدة والقدرات الفعلية للتكفل في سياق دائم لتعميم ديمقراطية تسيير المؤسسات.

وبالنسبة للقطاع الخاص، وبالرغم من وجود النقابات العمالية، يلاحظ حتى ولو ان هناك معطيات جد قليلة متوفرة بخصوص تقييم التنفيذ الفعلي للامر رقم 71ـ 75 المتعلق بالعلاقات الجماعية في القطاع الخاص بسبب استقطاب النشاط النقابي والمشاركي حول القطاع العام بصفة خاصة، فبامكاننا تسجيل ما يلي :

- كان حق مشاركة العمال فيمجلس الادارة والتسيير قليل التنفيذ بسبب ان الاغلبية الساحقة للموءسسات الخاصة هم صناعات صغيرة ومتوسطة ليست مجهزة بهذه الهيئات.

- لقد اقتصرت تجربة الاتفاقات الجماعية على وجود بعض اتفاقات الفروع والشيء القليل من اتفاقات الموءسسات بسبب التنظيم الساري.

- مشاركة العمال للنتائج ترجمت بتسديد الشهر الثالث عشر في احسن الحالات.

- وتمت تسوية النزاعات في بعض الاحيان بقرار من الوالي بتفويض سلطة تحكيم الوزير المكلف بالعمل(1).

---

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال فيادارة وتسيير الموءسسات في 18 اكتوبر 1989 ـ المرجع السابق.

./.

وتتعلق العناصر التي من شأنها ان تحدد القواعد التي تضبط مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات بـ :

- الدفاع الفردي او عن طريق الجمعية عن الحقوق الاساسية للانسان وعن الحريات الفردية والجماعية مضمون(م 32).

- يضمن القانون في اثناء العمل الحق في الحماية والامن والنظافة (المادة 52).

- تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية (المادة 14).

- تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات (المادة 53).

- الحق في الاضراب معترف به لجميع العمال(المادة 54).

- القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية . ان قوانين 12 جانفي 1988 تكرس مبدأ مشاركة العمال سواء في ادارة ام في تسيير المؤسسات العمومية ، وهذه المشاركة التي تندرج في اطار المنطق الذي ادخلته هذه النصوص التشريعية لاسيما فيما يخص الهيئات العليا لادارة المؤسسات(المجلس العام ومجلس الادارة) ينبغي ان تسمح للعمال ان يشاركوا في تقييم المؤسسات وفي صياغة الاستراتيجيات والسياسات

./.

والبرامج وفي مراقبة المؤسسة وفي رصد نتائجها (1).

المطلب الثاني : تحديد الاصلاحات الحديثة، قواعد ضبط المؤسسات العمومية واستنتاج قواعد جديدة للتخطط.

لقد الح الامين العام لجبهة التحرير الوطني باعتباره الحزب الحاكم انذاك في التقرير الموجه للمؤتمر السادس على ما يلي :

- لقد حددت الاصلاحات الحديثة القواعد التي من شأنها ضبط المؤسسات العمومية الاقتصادية وتستنتج قواعد جديدة للتخطيط التي تستند على مشاركة مسؤولية لجميع الاعوان المعنيين والتي تطبق آليات وتقنيات واشكال مشاركة مطابقة ومتغيرة حسب الاولويات الوطنية.

- ويتطور ايضا بداخلها (المؤسسة) النشاط النقابي في البداية ثم تتحقق مشاركة العمال في اعداد وتسيير السياسة الاجتماعية وتفتح هذه المحاور مجال المشاركة الديمقراطية للعمال المنظمين على كل مستويات التسيير الاقتصادي كما تلح على اعادة انتشار النشاط النقابي انطلاقا من علاقة الانتاج التي تتمثل في المؤسسة.

---

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق.

./.

لقد السح برنامج الحكومة الذي اقره المجلس الشعبي الوطني في القسم المخصص للعلاقات الاجتماعية وللحوار الاجتماعي انه واثق من تطور الحركة الديمقراطية التي فتحتها الاصلاحات السياسية والتي تسمح للشركاء الاجتماعيين باكتساب المصداقية والسلطة الكافية للمشاركة بنشاط في تسيير التنظيم الاجتماعي.

فان هناك نشاطات مستعجلة نص عليها برنامج الحكومة هي :

- ترسيخ واثراء صيغة مشاركة العمال في تسيير المؤسسات نظرا للاصلاحات التي شرع فيها من اجل تعميق الديمقراطية داخل المؤسسات.

- تنشيط تمثيل فعلي لاصحاب العمل العموميين والخواص قادر على انجاز مفاوضات فعلية في اطار الشريك الاجتماعي.

- تنظيم اثر المفاوضات او تأطير اعداد عقود حقيقية بين الشركاء الاجتماعيين. واكدت الحكومة في برنامجها من جهة اخرى رد الاعتبار للمؤسسة العمومية والخاصة باعتبارها مركز قرارات مستقلة في ميدان تخطيط وتسيير الموارد وكمركز لمفاوضة العلاقات الاجتماعية.

- تنشيط تمثيل فعلي وديمقراطي للشركاء الاجتماعيين بضمن شتتهم وقانون انتدابهم.

./.

- تعريف الضوابط والطرق الاقتصادية واجل المفاوضة الاجتماعية في مختلف مستويات الهيكل الاقتصادي والاجتماعي(1).

- تهيئة نصوص ملائمة لمفاوضة سياسة الاجور على مستوى الموءسسة.

بالاستناد الى مجموع العناصر المذكورة سابقا التي توءسس الجديد، فان النصوص المقبلة ينبغي عليها على الخصوص(2) :

- تكريس الطابع العام للمشاركة الذي يطبق دون مراعاة الملكية العمومية او الخاصة. لراس المال الاجتماعي.

- تكريس الميادين التقليدية للمشاركة التي ينبغي ان تتضمن الصحة والامن وطب العمل واعداد معايير وظروف العمل، تحديد مواقيت العمل وقواعد التوظيف، اعداد النظام الداخلي.

- تخليص مشاركة العمال من الاطار الضيق لمفاوضة الاجور وتنظيم المهام وتحديدها على عدة مستويات من اجل تعميم ديمقراطية حقيقية للممارسات الاقتصادية (الاستثمارات، التكنولوجيات، تنظيم العمل، الانتاجية التنافسية، المرونة). من اجل اعداد النصوص التشريعية المقبلة، فان المناقشة مدعوة للتدخل حول العناصر الاتية :

---

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال فيادارة وتسيير الموءسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق.

(2) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات في18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق.

./.

- النشاطات والقطاعات المستبعدة من مجال المشاركة .
- صلاحيات جهاز المشاركة .

للجنة المشاركة الصلاحيات التالية (1):

1 - تتلقى المعلومات التي يبلغها اليها المستخدم كل ثلاثة اشهر على الاقل والخاصة بـ :

- تطوير انتاج المواد والخدمات والمبيعات وانتاجية العمل.
- تطور عدد المستخدمين وهيكل الشغل.
- نسبة التغيب وحوادث العمل والامراض المهنية .
- تطبيق النظام الداخلي.

2 - مراقبة تنفيذ الاحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والامن والاحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

3 - القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الاحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحية والامن وطب العمل.

4 - ابداء الراي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة فيما يلي:

- المخططات السنوية وحصيلات تنفيذها .
- تنظيم العمل(مقاييس العمل وطرق التحفيز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل) .
- مشاريع اعادة هيكلة الشغل(تخفيض مدة العمل،واعادة توزيع العمال وتقليص عددهم) .

---

(1) انظر: المادة 94 من الجريدة الرسمية الموافق 25 ابريل 1990 العدد 17 ص 572.

./.

- مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين،
- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

يجب الادلاء بالاراء في اجل اقصاه خمسة عشر (15) يوما بعد تقديم المستخدم لعرض الاسباب وفي حالة الخلاف حول النظام الداخلي، يتم اخطار مفتش العمل وجوبا.

5 - تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة، اذ اسند تسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدم بعد موافقته، تحدد اتفاقية تبرم بين لجنة المشاركة والمستخدم شروط وكيفيات ممارستها والرقابة (1).

6 - اعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا المسائل التي لها علاقة بأساليب العلاقات مع الغير والمسائل التي تكتسي طابع الكتمان والسرية.

7 - الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة:
الحصيلات وحسابات الاستغلال، وحسابات الارباح والخسائر تتم مشاركة العمال التي ينظمها هذا الامر على عدة مستويات، وتخص الموءسسات الاشتراكية التي تعني بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي باستثناء القطاعات المسيرة ذاتيا، الزراعية او التعاونية (2).

---

(1) انظر (المادة 94) من الجريدة الرسمية الموافق 25 ابريل 1990 العدد 17 - المرجع السابق - ص 572.

(2) انظر الجريدة الرسمية، الموافق 25 ابريل 1990 العدد 17 - المرجع السابق - ص 572.

./.

المطلب الثالث : نظرة في التسيير الذاتي بالجزائر .

ومن المفيد جدا القاء الضوء على التسيير الذاتي للموءسسات لما لذلك من ارتباط وثيق الصلة بموضوعنا .

لقد نشأ التسيير الذاتي تلقائيا في الجزائر، ثم اصبح احدى خصائص الاتجاه الاشتراكي الجزائري، وحتى الان لم يطبق في غيرها من البلاد العربية . وهو يقوم على تكوين لجان للتسيير تتولى تسيير المزارع الشاغرة والموءممة . وبذلك لا يتضمن هذا الاسلوب اعادة لتوزيع الملكيات الخاصة على صغار الفلاحين كما لم ينشيء ملكية الدولة في هذه الاراضي - وان كان التسيير الذاتي يعتبر اسلوبا للاصلاح الزراعي في الجزائر، الا انه يعتبر ايضا اسلوبا للادارة الاقتصادية الديمقراطية بصفة عامة . اذ طبق في يوغسلافيا في مجال التجارة والصناعة والمرافق الاجتماعية كالمكتبات والمستشفيات والمدارس ومن دراستنا لنصوص قوانين التسيير الذاتي، نلاحظ ان الجزائر قد استفادت في هذا المجال بتجربة يوغسلافيا ومن الدراسات النظرية التي تمت حول هذا الموضوع، الا ان الجزائر عندما طبقت هذا الاسلوب لم تكن لها نظرية متكاملة واضحة المعالم، حيث انه طبق فيها مباشرة بعد رحيل المعمرين واستيلاء العمال على المزارع ولهذا مرت التجربة الجزائرية بمشاكل اجتماعية واقتصادية وادارية . عانت منها طيلة السنوات الاولى من الاستقلال(1).

(*) لقد اطلق على اسلوب التسيير الذاتي الذي طبق في المجالات الاجتماعية اسم (التسيير الذاتي الاجتماعي) اشارة .

(1) الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية - المرجع السابق - ص 13 ،
وكذلك انظر : الملحق الخاص بمجالس التسيير الذاتي - ص 234.

وقبل ان نحدد مفهوم التسيير الذاتي اذا حللنا عبارة "التسيير الذاتي" " Autogestion " نجد انها تتكون من مقطعين " Auto " ومعناها ذاتي و " Gestion " ومعناها ادارة او تسيير. وبالجمع بين المقطعين يتكون مفهوم : (الادارة الذاتية) اي (التسيير الذاتي) ونحن لا نتعرض بالدراسة لموضوع الادارة، اذ هناك فرق بين الادارة والتسيير، فالادارة" Fonction de Direction " هي مجموعة من الاعمال الفنية لا يقوم بها غير المتخصصين الذين تتوفر لديهم السيطرة على الاعمال التنفيذية. فالادارة بهذا المعنى لا تتأثر بأسلوب التسيير الذاتي في ضرورة فنية الانتاج الحديث مهما كان الشكل الاجتماعي للدولة.

اما اعمال التسيير الذاتي فانها تهتم بظروف العمل وتوزيع الناتج، وهذا بطبيعتها عملية اجتماعية (1). الا ان التفرقة بين الادارة والتسيير ينقصها الوضوح الكلي وذلك راجع الى ان مفهوم "التسيير الذاتي" حديث النشأة، لم يستعمل الا بعد سنة 1950 (في يوغسلافيا)، حتى ان بعض الاقتصاديين وعلماء الاجتماع يخلطون بين المفهومين، لقد عرف" التسيير الذاتي" في المشروع التمهيدي لمباديء التسيير الذاتي الرئيسية (2) بأنه : " نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي، يمثل محتواه الايديولوجي السبل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للافضاء الى الاشتراكية، والتي توفقا بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الاجر الى صف المنتج المسؤول بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الانتاجية.

---

(1) انظر : حازم الببلاوي، التنمية الزراعية، القاهرة، معهد البحوث والدراسات العربية 1967 - ص 145.

(2) انظر جبهة التحرير الوطني، المشروع التمهيدي لمباديء التسيير الذاتي الرئيسية : اشارة الدكتور محمد السويدي - المرجع السابق - ص14-179. سنة 1968 - ص 7. (...)

./.

وتجدر الاشارة الى ان البلدية الجديدة (منذ 5 فبراير 1969) اصبحت تشرف على جميع الوحدات الانتاجية المسيرة ذاتيا الموجودة فوق ترابها، بعد ان كانت الدولة تشرف عليها. الا ان اشراف البلدية لا يعني" التسيير الذاتي المباشر" لهذه الوحدات، لان هذا الاسلوب يتنافى مع المبدأ العام لاسلوب التسيير الذاتي الذي يقوم اساسا على جعل العمال مسؤولين مباشرة عن الانتاج (1).

يعتبر التنظيم البلدي تنظيما ديمقراطيا للحكم المحلي يهدف الى تنمية اسلوب التسيير الذاتي،كما يرتبط وظيفيا بالتخطيط الاشتراكي في الجزائر ويتمثل هذا الارتباط في الخدمات التي يتمكن التنظيم البلدي بكل وحداته ان يقدمها لجهاز التخطيط، كالبيانات والمعلومات والاستشارات المتعلقة بالموارد المتاحة عن الانتاج والطاقة الانتاجية وشبكات المواصلات والوحدات الصحية الى غير ذلك مما يعتمد عليه جهاز التخطيط في وضع الخطة القومية للدولة (2).

تقوم البلدية في المرحلة الاولى من اعداد مشروع الخطة، باعداد خطة جزئية عن الموارد والامكانيات الاقتصادية المتاحة، ثم عن الاستخدامات حسب القطاعات والمشروعات والاولويات،وتشكل الخطط الجزئية التي تعدها البلديات خططا اقليمية، وبعد تجمعها عند جهاز التخطيط المركزي تصبح الاساس الاولي لمشروع الخطة القومية.

---

(1) وزارة الاخبار والثقافة، الجزائر، ماضي وحاضر 1969 - ص 67 - 68.

(2) انظر : عبد الرحمن هندام " أضواء على الاشتراكية والادارة المحلية في الجزائر " مقال منشور في مجلة " المجلة المصرية للعلوم السياسية عدد 66، ماي 1968 مارس 1969. المرجع السابق - ص 146 - ص 147، اشارة الدكتور محمد السويدي - المرجع السابق ص 180، 181.

ثم تأتي مرحلة مناقشة مشروع الخطة، اذ يقوم جهاز التخطيط المركزي بارساله الى البلديات، حيث تتولى دراسة ومناقشة اهدافه، ولها ان تقدم اقتراحاتها وتعديلاتها عليه. فان التنظيم البلدي يحرك عملية التخطيط القومي والنمو الاقتصادي والاجتماعي في عدة اتجاهات، ففي المجال الزراعي، نص قانون النظام البلدي(في الكتاب الاول - الباب الاول- المادة 140 من الفصل الثاني):" يبحث المجلس الشعبي البلدي على احداث التعاونيات الخاصة بالانتاج والتسويق.

وتقوم بتشجيعها وتركيزها لاجل الاستثمار الفلاحي في البلدية وتسهل انشاء هيئات الاحتياط والقروض".

وجاء في المادة 141 : " يشارك المجلس الشعبي البلدي في جميع العمليات المتعلقة بتعديل النظام الزراعي للاراضي الواقعة في دائرة البلدية".

ان الوحدات الانتاجية المسيرة ذاتيا، في الجزائر تضع بكامل الحرية خطتها الاقتصادية والمالية السنوية التي تحدد حجم الانتاج وسعره معتمدة في ذلك على المجالس البلدية في المنطقة، كما تعد برامجها التموينية وتوصي على حاجياتها في بداية الموسم الزراعي، على ان يتم التنسيق بين حرية الوحدة المسيرة ذاتيا فيما يتعلق برسم خطتها وبين الاهداف العامة لخطة التنمية الوطنية ذلك ان التسيير الذاتي والتخطيط اللامركزي على مستوى البلدية، يشكل اسلوبا ديمقراطيا للحكم المحلي، اكثر ملاءمة للتوفيق بين مصالح جماعة صغيرة او كل اليها امر تسيير وحدة انتاجية، وبين مصلحة المجتمع.ص

./.

الملكية الانتاجية المسيرة ذاتيا (1).

تعتبر المنشأة المستقلة المسيرة ذاتيا هي الوحدة الاساسية التنظيمية في القطاع الاشتراكي من الاقتصاد اليوغسلافي، فالنظام اليوغسلافي لا يتضمن الا نمطا واحدا من المنشآت يمكن ان يوجد في جميع مجالات النشاط الاقتصادي سواء كان انتاجيا او زراعيا او صناعيا او تجاريا او خدمات، فكل المنشآت دون تمييز، لها نفس الوضع القانوني، ونفس الاسس التنظيمية، وهي متساوية امام القانون. وتتكون المنشأة من الناحية القانونية من وحدتين متميزتين الاولى : جماعة العاملين التي تسير المنشأة وتقتسم ثمرات التسيير والثانية : مجموع الممتلكات والاموال التي تحت تصرفها.

والجماعة هي التي تعين اعضاءها، ويمكن ان تفصلهم، كما يمكن لاي عامل ان يترك العمل، ولا يشترط في الاعضاء الاشتراك بأي راسمال، كما لا يكون من حقهم سحب اية اسهم عند التخلي عن عضويتهم في المنشأة.

اما اصول المنشأة فهي قانونيا، ممتلكات اجتماعية، سلمت للعمال لتسييرها واقتسام ثمراتها.

ولكن كيف يمكن لجماعة العاملين ان تباشر التسيير فيما خوله لها المجتمع؟ وما هي الاجهزة والهيئات التي تستعين بها هذه الجماعة لتسيير المنشأة. والموءشر الاخر للمستوى الوطني لتطور السوق الداخلية في البلدان المستعمرة والتابعة سابقا هو قلة

---

(1) انظر: جيرار شاليان، مصاعب الاشتراكية في الجزائر - المرجع السابق ص 92 اشارة.
الدكتور: محمد السويدي - المرجع السابق - ص 181.

./.

انتشار العمل المأجور هناك. ففي مطلع السبعينات كان يعمل بالاجرة هنا بمعدل 34 - 35 % من السكان القادرين على العمل علما بأن الاحوال في بعض المناطق والبلدان متباينة جدا.

فالعمل المأجور لم يبلغ نطاقا واسعا نسبيا الا في امريكا اللاتينية، حيث شمل اكثر من 60 % من مجموع موارد الايدي العاملة.

بيد ان هذا المؤشر العالي لا يميز جميع بلدان القارة ففي المكسيك والارجنتين واورغواي وشيلي بلغت نسبة العاملين بالاجرة في اواخر الستينات 70- 73 % من السكان القادرين على العمل، وبلغت في فنزويلا حوالي 67 % وفي بوليفيا وغواتيمالا وهندوراس وجمهورية الدومنيكان وبناما ما بين 30 و 45 %. اما في هاتيي فقد بلغت هذه النسبة 15 % و 20 % كحد اعلى(1) وفي البلدان النامية الاسيوية تتطابق نسبة الايدي العاملة بالاجرة عموما المؤشر المتوسط على وجه التقريب. والحال فان نسبة العاملين بالاجرة في ماليزيا وسنغافورة وسري لانكا تعادل تماما النسبة في بلدان امريكا اللاتينية، وانها في بلدان مثل افغانيستان والنيبال، وتايلاندا لا تتجاوز 12 - 15%. ان نسبة العمل المأجور على اقلها في الدول الافريقية الفتية.

---

(1) راجع: زينوفييفا وفريدمان: السكان العاملون في امريكا اللاتينية - "الاقتصاد العالمي والعلاقات الدولية"1969 - العدد 4 - ص59-6. وكذلك مجلة قضايا السلم والاشتراكية" 1973، العدد 3 - ص91 - 64. اشارة اليانوف. البلدان النامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي، دار التقدم - موسكو 1981 - المرجع السابق - ص 64 - 65.

./.

فـان 20 ـ 22 ٪ فقـط مـن الايـدي العـاملـة تشتغـل هنـا بالعمـل المـأجـور بيـد انـه اذا كـان 50 ـ 52 ٪ مـن السكـان العـامليـن فـي شمـال القـارة منخرطيـن ضمـن العمـل المـأجـور ففـي بلـدان افريقيـا الاستـوائيـة يعمـل بـالاجـرة لمعـدل لا يتجـاوز 12 ٪، بـل وحتى3ـ 5 ٪، فـي بلـدان مثـل فولتـا العليـا وداهومـي والنيجـر وتشـاد(1).

ان مـداخيـل العـامليـن فـي الميـاديـن غيـر التقليديـة للاقتصـاد والممثلـة بـالـدرجـة الاولـى فـي مختلـف الميـاديـن الاقتصـاديـة، وجـزئيـا فـي الاشكـال العصريـة لـلانتـاج تميـل بالعكـس الـى الانفصـال الـواضـح عـن المستـوى المـلازم للنمـاذج التقليديـة وهـذا الاتجـاه شـامـل فـي الواقـع لانـه نـاجـم عـن تعمـق الفـوارق فـي حـالـة القـوى المنتجـة فـيالقطـاعيـن العصـري والتقليـدي للاقتصـاد المحلـي. ان الـردود الاقتصـادي الاكبـر لاشكـال الانتـاج العصريـة والاشكـال الوسيطـة المرتبطـة بهـا يعـود الى استخـدام الايـدي العـاملـة الاكثـر تعلمـا وتـأهيـلا والتـي يتطلـب تحـديدهـا نفقـات حيويـة كبيـرة مـن حيـث الحجـم والاصنـاف.

ان الطمـوح المـلازم للـرسمـال نظـريـا الـى ابقـاء اسعـار الايـدي العـاملـة عـلى مستـوى اوطـأ مـن كلفتهـا يـدخـل فـي تنـاقـض تنـاحـري مـع العـوامـل التـي تدفعـه الـى تحسيـن الانتـاج تكنيكيـا وتنظيميـا.

حيـث تبـدي اشكـالـه وتكنولجيتـه الجـديـدة متطلبـات اعلـى ازاء الحـالـة البدنيـة (2) ولا يجـدر الاعتقـاد بـأن شغيلـة القطـاع العصـري

---

(1) انظر: L'emploi, un problème unique du monde1

(2) انظر: ستيتانوف، قضية الاستقلال الاقتصادي، موسكو 1965 ـ ص 93.

./.

يتمتعـون بامتيـازات خـاصـة (1)، فـان تطـور هـذا القطـاع يعتمـد ليـس فقـط عـلى تسـرب المـوارد دون مقـابـل من النمـاذج التقليـدية للاقتصاد المحلـي، بـل وكـذلـك عـلى الاستغـلال المكثـف للعمـل المـأجـور المستخدم فيـه . فـان القيمـة الزائـدة التـي تتكـون فـي الصناعـة التحـويليـة فـي البلـدان الناميـة تتجـاوز رصيـد الاجـور بمـا لا يقـل عن 50، 100٪ واحيـانـا اكثـر مـن 200 ـ 300 ٪ فـي الـدول الراسماليـة، علمـا بـأن معـدل استغـلال عمـال المعامـل والمصانـع فـي اغلبيـة البلـدان الناميـة يميـل الـى النمـو بشكـل ملحوظ بهـذا القـدر او ذاك(2). ان الثمـار الرئيسيـة للتقـدم الاقتصـادي تستـأثـر بهـا، بالتالـي العناصر الاستغـلاليـة . فـان المداخيـل العاليـة جـدا، حسـب المقـاديـر المحليـة، تعـود الـى كبـار مـلاك الاراضـي.

حيثمـا يتمكنـون مـن الاحتفـاظ بمـواقفهـم ، وكبـار اربـاب العمـل الراسماليـين وكبـار البيـروقـراطيـين. ففـي الستينـات مثـلا، واربـاب العمـل الخاصـون فـي المكسيـك اكثـر مـن سبـع جميـع المداخيـل الفردية وفـي سلفـادور خمسهـا، وفـي الارجنتيـن حـوالـي ربعهـا (3).

ان السـواد الاعظـم مـن العـامليـن بالاجـرة هـو مـن الايـدي العاملة غيـر المؤهلـة والقليلـة التـأهيـل والواطئـة القيمـة بالطبـع، وان مستوى حـاجاتهـا الضروريـة محـدود كـذلـك بسبـب طابـع البيئـة الاجتماعيـة والاقتصـاديـة التـي تـأتـي منهـا هـذه الايـدي العاملـة . زد عـلى ذلك

---

(1) Le Currie. Développement accélere, les nécissités et les moyens. New-york. 1966. P. 45.
اشارة اليانوف، البلدان النامية، المرجع السابق ـ ص 76.

(2) راجع ستيتبانوف، قضية الاستقلال الاقتصادي، موسكو 1965 ـ ص 93.
راجع ايضا: Le processus du developpement industriel en Amérique Latine" New-York. 1966. P. 81.

(3) انظر : La distrubution des recettes en Amérique Latine. P. 25. Finance et développement" Mars 1973. P. 19.
اشارة اليانوف، البلدان النامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي، دار التقدم موسكو 1981 ـ المرجع السابق ـ ص 78 ـ 79.

./.

بأن الشغيلة غير الموءهلين والقليل التأهيل في ظل التنظيم الطبقي والمهني الضعيف نسبيا عاجزون عن تحقيق تحسين جذري في اجور عملهم . ويساعد على ذلك وجود الجيش الهائل من العاطلين عن العمل، الامر الذي يهيء الامكانية لدفع اجور الايدي العاملة ذات التأهيل المحدود بمقادير اقل من قيمتها . ويتعرض الى اقصى الاستغلال عمال الموءسسات الصغيرة التي تنعدم فيها النقابات عادة ولا تراعي فيها اصول قوانين العمل.

ففي بورما والهند وباكستان وسنغافورة والفلبين مثلا كانت الاجور في الصناعة الصغيرة ب 50 - 30 ٪ مما في الصناعة المحلية والمصنعية بنفس الاختصاص(1).

والحال فان الاجور الصناعية الصغيرة غالبا ما تتجاوز مداخيل السواد الاعظم من شغيلة الريف، وبالتالي فان التفاوت الشديد في المداخيل في البلدان النامية كثيرا ما يكون نتيجة للتوفيق بين اكثر طرق الاستغلال الراسمالي تفننا وبين الاشكال ما قبل الرسمالية . ومما يزيد في الطين بلة ان اوضاع الشغيلة تتدهور كذلك بسبب استمرار استغلال الاحتكارات الامبريالية لهذه البلدان(2).

والى جانب ذلك لا يجوز ان ننسى ألية السوق العفوية التي تساعد على ازدياد اثراء الاغنياء وأملاق الفقراء.

---

(1) انظر كوزمين،التشغيل والتوظيفات في البلدان النامية، موسكو 1965 - ص162. ص 41،ص43،ص46،ص47 وكذلك.
EtatsUnis: Plan économique de l'Asie et l'extrème orient 1971. BANGKOK.1972.P. 72.
اشارة . اليانوف: البلدان النامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي ، دار التقدم ،موسكو 1981 - المرجع السابق.

./.

ويسفر عن هذه النتائج بقاء احتكار الطبقات الاستغلالية في العديد من البلدان النامية في الواقع للتعليم العام ، وخصوصا التعليم المختص الذي يساعد تلك الطبقات على فرض مكانتها القيادية في عملية التحويلات الاجتماعية والاقتصادية . كما يسفر عن تلك النتائج عجز او عدم رغبة الادارة الحكومية في الدفاع عن مصالح فئات السكان الفقيرة وذات الدخل المحدود، وكذلك الطابع العتيق لنظام الضرائب واشتداد التضخم المالي اما الايدي العاملة الموءهلة فان سوقها في الكثير من المهن.

خلافا لسوق الايدي العاملة غير الموءهلة ، تتميز عادة بازدياد الطلب عن العرض ازديادا كبيرا جدا في بعض الاحيان. وفي هذه الظروف تميل الفوارق بين اجور الاجراء نحو الازدياد، لان عدم كفاية الاخصائيين الموءهلين. تساعد على الزيادة الاضافية في رواتبهم .

ففي الهند التي اكتسبت صناعة النسيج فيها خبرة تطورية غير قليلة ؛ ولذلك تعاني من فيض الاخصائيين ذوي المستوى المتوسط للتأهيل، نجد الفوارق بين اجور العمال والاداريين الفنيين في هذا الفرع اقل بكثير مما في نيجيريا التي كانت تعاني من نقص اولئك وهوءلاء، ففي الهند في مطلع الستينات مثلا كان الراتب السنوي للاداريين والفنيين اكثر بنسبة 110% معدلا من اجرة العمال، اما في نيجيريا فهذه النسبة تعادل 610%(1).

---

(1) انظر: اليانوف، البلدان النامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي المرجع السابق - ص .

./.

المطلب الرابع : تكوين واختصاصات مجلس الادارة.

تنص المادة 26 من القانون رقم 88 - 01 ، سالف الذكر بخصوص تكوين مجلس ادارة المؤسسة المنظمة بشكل شركة مساهمة على ان يتولى ادارة المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة مساهمة مجلس ادارة يتكون من سبعة اعضاء كحد ادنى واثني عشر عضوا كحد اقصى من بينهم ممثلان بقوة القانون اي :

- عضوان بقوة القانون يمثلان العمال المنتخبين ضمن الشروط المنصوص عليها في الامر 71 - 74 المؤرخ في 16 نوفمبرسنة 1971.

- وخمسة ممثلين كحد ادنى وعشرة ممثلين كحد اقصى تعينهم او تجدد وظائفهم الجمعية العادية (1).

وعلاوة على ذلك، يمكن الدولة ان تعين عند الاقتضاء شخصين قائمين بالادارة ، ولكن الغريب ان المشرع كرر النص على كيفية تكوين مجلس ادارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة مساهمة ، في المادة 11 من القانون رقم 88 - 04 كما يبدو لنا بدون موجب، وحرفيا تنص المادة 26 من القانون رقم 88 - 10 المذكور اعلاه ، باستثناء استبداله لاصطلاح شركة مساهمة باصطلاح شركة بالاسهم ولهذين الاصطلاحين نفس المعنى .

يبدو لنا ان الامر يتعلق بسهو او نسيان المشرع السابق نصه على كيفية تكوين مجلس ادارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة مساهمة في القانون رقم 88 - 01.

(1) انظر: حكمت محمد فليح، دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير، 1988 الجزائر - ص 132 - 133.

./.

اما عن ادارة الموءسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة ذات مسوءولية محدودة بالاسهم ، فتنص المادة 576 تجاري على ان :" يدير الشركة ذات المسوءولية المحدودة شخص او عدة اشخاص طبيعيين.

ويجوز اختيارهم خارجا عن الشركاء. ويعينهم الشركاء في القانون الاساسي او بعقد لاحق حسب الشروط المنصوص عليها في الفقرة الاولى من المادة 582 " ، اي بشرط ان تتخذ القرارات في الجمعيات وخلال الاستشارات الكتابية من واحد او اكثر من الشركاء الذين يمثلون اكثر من نصف رأسمال الشركة".

والذي نلاحظه على هذا النص الاخير انه يتعلق بتكوين مجلس ادارة لشركة منظمة في القطاع الخاص براسمال خاص يعود الى شركاء من الخواص ، بالتالي لم ينص المشرع على كيفية تكوين مجلس ادارة الموءسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة محدودة المسوءولية بالاسهم عندما تعود ملكية كافة الى الدولة ، كما اغفل المشرع اشراك العمال في مجلس ادارتها ، مع أن موجب اشراكهم في مجلس ادارة شركة المساهمة متحقق بالنسبة للشركة المحدودة المسوءولية بالاسهم ، ايضا ، وعليه ينبغي ان تدار الموءسسة العمومية الاقتصادية بالاسهم من طرف مجلس ادارة يوءلف من 7 - 12 عضوا ، تبعا لاهمية الموءسسة وعدد العاملين فيها ، وبقرار من الجمعية العامة ، على ان يكون من بينهم عضوان بحكم القانون يمثلان العمال ، وعلى ان يكون بعض اعضاء

(1) انظر : حكمت محمد فليح ، دور العمال في تسيير الموءسسات العمومية الاقتصادية دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير 1988-1989 الجزائر - المرجع السابق - ص133 ص 134.

./.

هذا المجلس الاداري وكلاء عن صناديق المساهمة او عن موءسسات المساهمة فيها، يرشحون من طرف ملاكها، ويجوز ان يعين مدير او مديرين فيها من طرف الدولة، اذا اقتضت ضرورات الادارة التقنية والتسيير، بشرط ان يكونوا من غير المعينين قانونا اوممثلي العمال، طبقا لحكم الفقرة الرابعة من المادة 17 من القانون رقم 88 - 04 سالف الذكر، تتولى الجمعية العامة صلاحية تعيين القائمين بالادارة من غير المعينين قانونا اوممثلي العمال. وبامكانها عزلهم لاسباب تكون فيها للجمعية العامة الحكم الوحيد.

ويعين اعضاء مجلس الادارة لمدة ستة (06) سنوات قابلة للتجديد كل سنتين بنسبة (1/3) الثلث باستثناء اولئك المعينين بحكم القانون اي ممثلي العمال (المادة 13) من القانون 88 - 04).

اما عن عدد جلسات مجلس الادارة ودوريا تها وشروط النصاب لصحة الاجتماعات واتخاذ القرارات، وموانع حضور القائمين بالادارة وشروط استخلافهم وكيفياته، فقد ترك امرها بموجب المادة 15 من القانون رقم 88 - 04 آنف الذكر، الى القانون الاساسي للموءسسات اي العقد الموثق لتأسيسها.

وبخصوص كيفية اختيار ممثلي العمال لمجلس ادارة الموءسسة، فقد اوجبت احكام القانونين المرقمين 88 - 01 و 88 - 04 ان يتم طبقا لاحكام الامر رقم 71-74 الموءرخ في 16 نوفمبر سنة 1971(1).

---

(1) انظر حكمت محمد فليح، دور العمال فيتسيير الموءسسات العمومية الاقتصادية دراسة مقارنة - المرجع السابق - ص 134.

./.

غير ان المادة 9 من المرسوم رقم 101 ف 1988، قضت بالغاء الاحكام القانونية الاساسية للموءسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي الغاء صريحا ولا يكون لها بأي حال من الاحوال اي اثر قانوني بمجرد اتمام الشكليات القانونية والمتعلقة بالتسجيل الاشهاري المنصوص عليها في القانونين المدني والتجاري فيما يخص الموءسسات العمومية الاقتصادية التي تخلفها.

وهذا يعني برايتا الغاء الامر رقم 71 - 74 التيتحدد احكامه كيفية اختيار ممثلي العمال في مجلس ادارة الموءسسة الاشتراكية، ولكن بدون بيان لكيفية اختيار العمال فيادارة الموءسسة العمومية الاقتصادية التيتخلفها الامر الذي يدل على ان المشرع يشاء اختيار ممثلي العمال وفقا لاحكام القانون المذكور بشرط ان يتوقف اثره بعد تكوين الموءسسة ،واتمام شكليات واجراءات التسجيل الاشهاري.

اما اذا انتهت وكالة ممثلي العمال بعد مضي 6 سنوات على تعيينهم في مجلس الادارة، يعود برايتا امر انتخاب خلفائهم الى الجمعية العامة للموءسسة المختصة بتعيين بقية اعضاء مجلس الادارة ما لم يصدر تنظيم خاص لبيان كيفية اختيارهم (الفقرة الاولى من المادة 13 منالقانون رقم 88 - 04 (2).

---

(1) انظر: المادة 19 من القانون رقم 88-03 في 12 يناير 1988 المتعلق بصناديق المساهمة على ان" يعين مجلس ادارة الصندوق الاشخاص الذين يختارهم لتمثيله في الجمعيات العامة العادية والاستثنائية وكذا في اجهزة ادارة الموءسسات التي يحوز الصندوق اسهما او حصصا في راسمالها...الخ"اشارة حكمت محمد فليح - المرجع السابق - ص 134 - 135.

(2) انظر: حكمت محمد فليح - المرجع السابق.

./.

المطلب الخامس : اختصاصات مجلس الادارة.

الواقع ان بيان اهم اختصاصات مجلس الادارة يضطرنا الى التطرق بايجاز الى اختصاص هيئات الادارة الاخرى - الجمعية العامة - والمديرية العامة - وذلك لوجود تداخل وتناسق وتكامل بين وظائف والتزامات جميع هذه الهيئات الادارية على النحو التالي :

- اضافة للجمعية العامة التي تمتلك السلطة العليا في تصديق الانظمة القانونية والخطة متوسطة المدى، وتعيين بعض اعضاء مجلس الادارة، والتقرير بشأن الارباح والمساهمات(1) تتكون هيئة الادارة من عضويين هما مجلس الادارة والمديرية العامة.

- لقد اخص مجلس الادارة بسلطات واسعة وبحق سيادة من اجل القيام بمهامه في تنفيذ سياسة الشركة وتحقيق اغراضها، والواقع عملا ان مجلس الادارة هو المحرك الفعلي لادارة الشركة، ولا يحد من سلطاته في اتخاذ قرارات الادارة الا نص في القانون الاساسي للشركة، او قرار من الجمعية العامة للمساهمين، باختصار يجوز لمجلس الادارة مباشرة جميع التصرفات التي يقتضيها غرض الشركة دون تفرقة بين اعمال الادارة واعمال التصرف.

ذلك ما قضت به صراحة المادة 622 تجاري جزائري بقولها : "يخول مجلس الادارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة ويمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة

---

(1) انظر : المواد من 23 - 25 من القانون رقم 88-01 سالف الذكر. اشارة حكمت محمد فليح - المرجع السابق - ص 135.

./.

ومع مراعاة السلطات المسندة صراحة في القانون لجمعيات المساهمين" .

وبناء عليه ، ان مناط سلطات مجلس الادارة ، هو اهمية العمل بالنسبة للشركة من حيث مدى ملاءمته لظروفها المالية والاقتصادية ومقدار ارتباطه او تناسبه مع اغراضها واهدافها وذلك يعني ان مجلس الادارة يحدد اهداف المؤسسة الانية ومتوسطة المدى ويضع استراتيجيات النشاط ويقرر بشأن الاولويات وتطوير المؤسسة ومحيطها اي ان مجلس الادارة هو العضو الاساسي في المؤسسة .

ويتولى رئيس هذا المجلس تحت مسؤوليته، المديرية العامة للشركة ويمثل الشركة في علاقاتها مع الغير.

كما يتولى سلطة واسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظروف، وذلك مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعيات المساهمين، وكذلك السلطات المخصصة بكيفية خاصة الى مجلس الادارة ، في حدود موضوع الشركة ...الخ.

ويحق لمجلس الادارة تكليف شخص واحد او اثنين من الاشخاص الطبيعيين ليساعد الرئيس كمديرين عامين بناء على اقتراح الرئيس.

ويستطيع نفس هذا المجلس عزل المديرين في اي وقت كان بناء على اقتراح الرئيس.

وفي حالة وفاة الرئيس او استقالته اوعزله ، يحتفظ المديرون بوظائفهما واختصاصاتهما الى تاريخ تعيين رئيس جديد.

ويجب على مجلس الادارة ان يبلغ او يضع تحت تصرف المساهمين

./.

الوثائق الضرورية لتمكينهم من ابداء الراي عن دراية ، واصدار قرار دقيق عن ادارة وسير اعمال الشركة .

كما يجب على الشركة ان تبلغ المساهمين او تضع تحت تصرفهم جميع المعلومات التالية في وثيقة او اكثر :

- نصوص مشاريع القرارات التي يقدمها مجلس الادارة (1). وعند الاقتضاء نصوص وبيانات واسباب مشاريع القرارات المقدمة من طرف بعض المساهمين.

- وتقرير مجلس الادارة الذي يقدم الى الجمعية العامة .

اما حق الاستثمار والتسيير المعهود به الى المديرية العامة ، يقوم المدير العام بتنفيذ قرارات واجراءات استخدام الموءسسة لاموالها المتخذة من طرف مجلس الادارة في اطار برنامج قصير الامد. غير ان البعض (2) يرى ان التفريق والفصل بين وظائف الادارة ووظائف الاستثمار والتسيير يخالف مباديء نظرية التنظيم الديمقراطي والتطبيق العملي. وذلك لان هذا التفريق يعني الفصل بين ابداء الراي والتنفيذ، اساس نموذج التنظيم البيروقراطي وهو اساس حالات كثيرة في الفشل في العمل. الذي ادى الى هجر هذا النموذج. ان الفعالية كما يظهرها النموذج العضوي تستلزم بعض الوحدة بين هذين المبداين ابتداء (اي الانسان ذاتيا ، وتنفيذه لنشاطه ، ويضيف نفس الكاتب ان الادب الاداري حتى وان كان في محتواه الكلاسيكي يدل على صعوبة الفصل بين مفهوم

---

(1) انظر : الدكتور احمد محرز - القانون التجاري الجزائري 1979 - ص 286.
اشارة : حكمت محمد فليح - المرجع السابق.

(2) انضر : الدكتور ايت قاسي، استاذ الادارة : اصلاح الموءسسة ونظريات التنظيم ، بحث منشور في مجلة احداث اقتصادية باللغة الفرنسية - العدد 22 نوفمبر 1988 . اشارة حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق - ص 37 ص 38.

./.

الادارة المعهودة الى مجلس الادارة وبين التنفيذ (التسيير او الاستثمار المعهود الى المدير العام).

ان مجلس الادارة الذي يجتمع مرة واحدة او اكثر في كل ثلاثة اشهر، واعضاؤه ينتمون الى ثلاثة مجالس مختلفة في الموءسسات لا يستطيع الالتزام بالقيام بجميع هذه الوظائف. لم يعد لمجالس الادارة وهيئات المداولات سوى دور الرقابة والحث على العمل والتوجيه . غير ان هذا لا يعني ان دورمجلس الادارة ليس هاما، بالعكس انه يلزم المديرية العامة باخضاع افكارها ومشاريعها الى اختيار نقدي لجمعية لوردات(وليس الى جمعية من التابعين شأن الحال بالنسبة لمجلس المديرية السابق).

ان الرقابة والمتابعة التي يزاولها مجلس الادارة تجنب انحراف الموءسسة وتمارس ضغطا دائما وتصادق بالمناسبة على سلوك الادارة العامة.

ويجب ان نضيف، ان فاعلية الموءسسة لا ترجع الى وضع الانظمة التي تضمن لها شروط مناسبة لانجاز وظيفتها في المجتمع بأكمله، وتحقيق هدفها في الربح فحسب، بل وتعود ايضا الى السير المتناسق للانظمة الفرعية التي توءلف نظام الموءسسة : التنظيم الداخلي، الادارة وجماعة العمال ...الخ.

وبخصوص ضرورة وجود انسجام وتعاون بين التخطيط المركزي للدولة والتخطيط اللامركزي للموءسسات العمومية الاقتصادية (1):

---

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

./.

- يجب ان ينتظم نشاط الدولة في المجال الاقتصادي عبر التخطيط الوطني حول المحاور التالية :

- توجيه ورقابة وتنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني بوسائل مناسبة. مع احترام مبادي اللامركزية والمسؤولية لغرض بلوغ الاهداف المقررة في مخططات التنمية الوطنية.

- تنظيم التضامن بوضع ميكانيزمات تنظيمية اساسية اقتصادية واجتماعية.

- تقرير الاسهم ذات الاهمية الاستراتيجية، وايجاد اسهم مناسبة ومفيدة للجماعة الوطنية، وبالتالي تنظيم التنفل بها.

- يجب ان تكون الموسسة العمومية الاقتصادية باعتبارها العنصر الاساسي لنظام التخطيط، نقطة التحول الكلي للتقدم المنشود انجازه مع الابقاء على دور المخططات السنوية، بصفتها دعائم لاصلاح الصعوبات.

- يجب التأكيد على التخطيط الاستراتيجي والتنمية طويلة المدى وعلى خطة الموسسة متوسطة المدى لتنفيذ اهداف تقرر وتساعد سير العمل في المستقبل .

- وبموازاة ذلك يجب منح الموسسة حرية كبيرة في المبادرة والنشاط في مستوى توسيع مجال

./.

نشاطها وفي مهام ترتبط بأنشطتها الرئيسية ذات العلاقة بالسوق او بالاستراتيجية طويلة المدى.

وعلى هذا يمكن وضع القواعد التالية :

- يجب ان تكون خطة الموسسة اساس النشاط الاقتصادي والادارة الرئيسية للتسيير.

- واستقلالية الموسسة في اطار خطتها متوسطة المدى.

- وان يكون للموسسة مجالا واسعا في اتخاذ القرارات منظما في خطتها، يختلف في مجال تدخله تبعا لفئة الموسسة والمكان الذي تحتله في داخل نظام التخطيط.

- وحرية الخيار بالنسبة لوضع وتنفيذ استراتيجية التخطيط لمخططاتها.

- والقيام بمهمة مصلحة عامة، او التكفل بأنشطة الدولة مقابل الاموال الموضوعة تحت تصرفها.

- والقيام ببعض النشاطات، بمبادرة موسسة او عدة موسسات، مطابقة لمهامها ولا تستوجب موارد مالية هامة (1).

- وتطوير صور تعاون وتنظيم تساعد على زيادة الفاعلية

---

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

./.

(جمعيات مهنية، تأسيس فروع، اندماج او انفصال ...الخ).

- واخيرا الى جانب التزام مجلس الادارة بجميع هذه الصلاحيات والاختصاصات وغيرها، حمل المشرع اعضائه نفس الواجبات ونفس المسوءولية المدنية والجزائية التي يتحملها من يقوم بالادارة باسمه الخاص(1).

ومقابل هذا او ذاك منح المشرع لاعضاء مجلس الادارة بعض التعويضات او المكافآت عن اتعابهم الادارية بنصه في المادة 14 من القانون رقم 88 - 04 سالف الذكر، على ان تتكون اجور اعضاء مجلس الادارة من بيانات حضورهم والحصص النسبية في الارباح دون سواها.

ويوزع مجلس الادارة طوعا بين اعضائه المبالغ الاجمالية الممنوحة للقائمين بالادارة على شكل بدلات الحضور والمكفآت ...بالحدود المقررة في المادة اعلاه (الفقرة الاولى من المادة 633 تجاري جزائري).

غير انه لا يجوز ان يتجاوز مبلغ المكافآت عشر الارباح القابلة للتوزيع بعد طرح :

1 - الاحتياطات المكونة تنفيذا لمداولة الجمعية العامة.
2 - المبالغ المرحلة من جديد.

---

(1) انظر: المادة 12 من القانون 88 - 04 سالف الذكر.(...)

./.

ولتقدير المكافآت، يمكن ايضا مراعاة المبالغ المشروع في توزيعها التي تقتطع حسب الشروط المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة 722. ولا يسوغ اعتبار المبالغ المدرجة في راسمال او المقتطعة من علاوات الاصدار لاجل حساب المكافآت(1).

المطلب السادس : تكوين واختصاصات مجلس المراقبة.

تكوين مجلس الرقابة :

الى جانب مشاركتهم في مجلس ادارتها عن طريق تمثيلهم بعضو واحد بقوة القانون في مجلس المراقبة الذي تعين الجمعية العامة والدولة احيانا بقية اعضائه بشروط تضمن النزاهة والكفاءة في المختارين لعضويته، كما قضت بذلك المادتان 29 و 30 من القانون رقم 88 - 01 آنف الذكر(*) بنصهما على التوالي على ان يشمل مجلس المراقبة للموءسسة العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة ذات مسوءولية محدودة ما يلي :

- عضوا بقوة القانون يمثل العمال المنتخبين وفق الشروط المنصوص عليها في الامر رقم 71 - 74 الموءرخ في 16 نوفمبر 1971، المشار اليه اعلاه.

- وثلاثة اعضاء تعينهم أو تجددهم في وظائفهم الجمعية العامة وعند الاقتضاء وعلاوة على ذلك، عضو بقوة القانون تعينه الدولة".

---

(1) انظر: المادة 728 من القانون التجاري الجزائري. اشارة حكمت محمد فليح المرجع السابق.

(*) وهنا ايضا نستغرب من تكرار المشرع النص على تشكيل مجلس المراقبة في المادة 29 من القانون 88-04 كما يبدو لنا بدون موجب، وذلك لنصه كما راينا في نص المادة 29 من القانون 88-01 المذكور اعلاه. اشارة حكمت محمد فليح رسالة الماجستير - المرجع السابق.

./.

ولكنه علاوة على الاحكام القانونية المشار اليها من جهة اخرى ولا سيما في الامر رقم 75 - 59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المشار اليه اعلاه، يتنافى مع عضوية القائم بالادارة اوعضو مجلس المراقبة :

- اكتساب الاعمال بصفة مستمرة.
- ممارسة وظيفة عمومية ذات سلطة.
- الانتساب الى قطاع غير القطاع العام.
- القرابة من الدرجة الرابعة مع عضو من الاجهزة المسيرة للموءسسة العمومية الاقتصادية.

- السلوك المخالف لمصالح الوطن خلال حرب التحرير الوطني.
- ويوضع القائمين بالادارة او اعضاء مجلس المراقبة الذين لهم صفة موظفين في حالة انتداب بحكم القانون.

وهنا نكرر نفس الملاحظة التي ابديناها بالنسبة لشروط تعيين ممثلي العمال في مجلس المراقبة طبقا للامر 71 - 74 . تنتهي بمجرد اتمام اجراءات الشكليات القانونية اللازمة لاشهار تسجيل الموءسسة وفقا لاحكام القانونين المدني والتجاري، باعتبار ان هذا الامر هو احد القوانين الاساسية للموءسسة الاشتراكية التي يلغي كل اثر لها بعد الاشهار طبقا لحكم المادة 8 من المرسوم 101 الموءرخ في سنة 1988.

وعليه يعود براينا تجديد وكالة هذا الممثل الى الجمعية العامة للموءسسة ما لم يصدر نص بخلاف ذلك. الواقع كان يجعل بالمشروع عندما الغى القوانين الاساسية للموءسسة الاشتراكية

./.

بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 88 - 101 آنف الذكر، استثناء النصوص المتعلقة بكيفية تعيين ممثلي العمال في مجال ادارة المؤسسات الاشتراكية بموجب الامر رقم 71- 74، ما دام انه قد نص في القانونين 88 - 01 و 88 - 04 (1). على مراعاة شروطه بشأن تعيين ممثلي العمال في مجالس ادارة المؤسسات الجديدة او النص على شروط اخرى مماثلة او مغايرة لشروط الامر الملغى المشار اليه اعلاه.

اما بالنسبة لتمثيل العمال في هيئة مراقبة الشركات المساهمة، فلم ينص المشرع الجزائري على تعيين احدهم الزاميا وبقوة القانون لا في القانون التجاري ولا في القانون المعدل المتمم لاحكامه رقم 88 - 04 المذكور اعلاه، اذ نصت المادة 677 من القانون التجاري بشأن مراقبة شركات المساهمة على ان تعين الجمعية العامة العادية للمساهمين واحدا او اكثر من مندوبي الحسابات لمدة ثلاث سنوات ويختارون من قائمة الخبراء والمقبولين ...الخ" اي المعترف بهم كخبراء في امور المحاسبة القانونية، لا بل ان المادة التالية 679 من نفس القانون منعت تعيين مندوبين للحسابات في شركة المساهمة من بين الاشخاص الذين يتناولون تحت اي شكل كان او بسبب اعمال اخرى غير اعمال المندوبين، اجرا او مرتبا من القائمين بالادارة اوالشركة او من كل موءسسة اخرى تملك عشر راس مال الشركة ...الخ.

ومثل هذا المنع لم يرد بالنسبة لتعيين ممثل العمال في مجلس مراقبة الشركة محدودة المسوءولية بالاسهم، وهذا برأينا

---

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

./.

عيب تشريعي ينبغي تلافيه ، وذلك لان الشركة المساهمة اكثر اهمية من الشركة محدودة المسؤولية ، وان روءوس اموال الموءسسات العمومية الاقتصادية التي تتخذ شكل احدى هاتين الشركتين او الاخرى متأتية من الدولة نفسها فلماذا يمثل العمال بقوة القانون في مجلس مراقبة الشركة المحدودة المسوءولية بالاسهم ولا يمثلون في شركة المساهمة لا سيما ان المشرع قد خص العمال بنسبة من ارباحها ، واصبح من حقهم الحفاظ على ارباحهم على الاقل من التلاعب في اموال وارباح هذه الشركة كما نص المشرع على ان تكون مدة العضوية في هيئة مراقبة حسابات شركات المساهمة ثلاث سنوات لاسباب تتعلق بضمان النزاهة دون ان يحدد مدة العضوية في شركة مراقبة الشركة محدودة المسوءولية بالاسهم (1).

اذا يتولى اعمال مراقبة الشركة المساهمة شخص واحد او عدة اشخاص تختارهم الجمعية العامة ، ممن تتوفر فيهم شروط الخبرة والدراية والنزاهة والاستقلال في عملهم .

لذا نص المشرع الجزائري في المادة 679 تجاري على عدم جواز تعيين مندوبين للحسابات في هذه الشركة من :

1 - الاقرباء اوالاصهار لغاية الدرجة الرابعة والقائمون بالادارة ، ومقدموا الحصص (2).

2 - الاشخاص الذين منع عليهم ممارسة وظيفة قائم بالادارة او الذين سقط حقهم في ممارستها .

---

(1)(2) انظر : حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

./.

3 - الاشخاص الذين يتناولون تحت اي شكل كان او بسبب اعمال اخرى غير اعمال المندوبين اجرة او مرتبا من القائمين بالادارة اوالشركة او من كل موءسسة اخرى، تمتلك عشر راس مال الشركة اوكانت الشركة نفسها تملك عشر راس المال.

واذا لم يتم تعيين المندوبين من طرف الجمعية العامة او في حالة وجود مانع او رفض من واحد اواكثر من المندوبين المعينين، فان عملية تعيينهم او استبدالهم يتم بأمر من رئيس المحكمة التي يوجد بدائرتها مركز الشركة، بناء على طلب كل معني بالامر.

على ان لا يستمر بقاء المعين من طرف الجمعية العامة للحلول محل آخر لمدة تزيد على المدة المتبقية من وكالة هذا الاخير (المادة 678 تجاري).

اما فيما يخص دور العمال في الرقابة الصناعية يتمكن اعطاء صورة عنها عندما نستعرض اختصاصات مجلس الرقابة :

ان الموءسسة العمومية الاقتصادية تخضع في الوقت الحاضر الى قواعد قانونية تعكس منطقا متناقضا .وذلك لانها من جهة تعتبر ملكا للامة موءلفة كلية من اموال عامة ومن جهة اخرى تعتبر تاجرا، غالبا ما يتمتع بخصائص السلطة العامة (حق الاستيراد والاحتكار الخاص بالدولة).

ويتمتع بنفس الوقت بشخصية معنوية من القانون العام وهي تخضع الى تخطيط متسلسل، ومنظمة بموجب قواعد خاصة تستهدف تحقيق الربح ايضا. وهي وان كانت تتمتع بذمة

./.

خاصة تتصرف بها بحرية ، يتوقف استغلالها اليومي على الكثير من الرخص الادارية (1).

ولكنه ، نظرا لقبول استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية يكون المبدأ الاساسي اذا احترام الشخصية المعنوية الممنوحة للشركة العامة المحكومة بقواعد التجارية . واصبح الغاء كل قاعدة من القانون الخاص او العام تتعارض مع استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تكون الدولة المساهم الوحيد فيها .

اما بالنسبة لرقابة تصرفاتها المادية والقانونية ، فنقول ان لكل مساهم في شركات المساهمة التي قد يتجاوز عدد الشركاء فيها بضعة آلاف ، حق الرقابة والاشراف على اعمال مجلس الادارة الذي يقوم بتصريف شؤون الشركة .

ويتم ذلك عن طريق قيامه بفحص حساباتها ومراجعة دفاترها ، ولكن الواقع عملا هوان المساهم لا يستطيع ممارسة مهمة الاشراف والرقابة بنفسه ، لذا ارتأى المشرع الجزائري ان يتولى وظيفة المراقبة على حسابات الشركة نيابة عن المساهمين في شركة المساهمة شخص او مجموعة من الاشخاص المتخصصين الذين تتوافر فيهم الشروط التي سبق ذكرها ، على ان يتم اختيارهم من طرف الجمعية العادية للمساهمين ، ولكن دون الزام الجمعية باختيار ممثل العمال بقوة القانون باعتبار ان هؤلاء لا يساهمون براس مال الشركة ، المؤلفة بموجب احكام القانون العام في القطاع الخاص، خلافا لما فعل بالنسبة

---

(1) انظر : حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

./.

للشركات محدودة المسؤولية بالاسهم، بعدما تقرر منح عمالها نسبة من ارباحها كما سبق البيان، وان كان الاصح برأينا تمثيل العمال في هيئات مراقبة شركات المساهمة ايضا باعتبار ان الدولة قد اصبحت المساهم الوحيد في رؤوس اموال هذين النوعين من الشركات وللعمال في كليهما مصلحة في مراقبة كيفية تصريف شؤون الادارة فيهما للحفاظ على حقوقهم الى جانب المحافظة على حق المصلحة العامة الذي يفيدون منه بصورة غير مباشرة.

ومن اهم اختصاصات مجلس المراقبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة محدودة المسؤولية بالاسهم، وهذا وفقا لاحكام القانون التجاري(1).

- فحص الدفاتر والصندوق ومحفظة واموال الشركة ومراقبة انتظام وصحة الجرد والموازنات، وكذلك القيام بمراقبة دقة المعلومات المقدمة فيما يخص حسابات الشركة ضمن تقرير مجلس الادارة.
- واجراء التحقيقات والمراقبة التي يرونها مناسبة طيلة السنة.
- ودعوة الجمعية العامة للمساهمين في حالة الاستعجال.
- وابلاغ الجمعية العامة بموجب تقرير الوكالة التي عهدت اليهم، مع بيان ما لاحظوه من مخالفات وعدم صحة البيانات اذا وجدت.

---

(1) انظر: المواد 678، 680، 627 من القانون التجاري الجزائري. اشارة : حكمت محمد فليح - المرجع السابق.

./.

- وعلى مراقب الحسابات ان يقدم تقريرا الى الجمعية العامة عن كل عقد يبرم بين الشركة وبين أحد القائمين بادارتها سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة او بالوساطة والا بطل العقد.

ويجب كذلك على مراقبي الحسابات ان يقدموا الى الجمعية العامة للمساهمين تقريرا خاصا حول الاتفاقات التي رخص بها مجلس الادارة، وتتولى جمعية المساهمين الفصل في تقرير مندوب الحسابات.

وتكون مداولة جمعية المساهمين المتضمنة تصديق الميزانية والحسابات باطلة ان لم تكن مسبوقة بتقرير مراقبي الحسابات الا ان مراقب الحسابات لا يملك التدخل في اعمال مجلس الادارة او الرقابة على ملاءمة قراراته، ولكن اذا علم المراقبين مخالفات مالية او ادارية اوجنائية فيجب عليهم كشفها في تقريرهم الى جمعية المساهمين.

وعلى مراقبي الحسابات ان يعملوا على وضع قائمة الجرد والميزانية وحساب الارباح والخسائر وبصفة عامة كل الوثائق الواجب تبليغها للجمعية العامة حسب القانون تحت تصرف المساهمين بمركز الشركة قبل خمسة عشر يوما على الاقل من تاريخ انعقاد الجمعية (1).

ويجوز لكل مساهم طوال السنة. ان يطلع او يأخذ نسخة من مركز الشركة بنفسه او بواسطة وكيله من كل الوثائق التي قدمت

---

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة الماجستير - المرجع السابق.

./.

للجمعيات العامة خلال السنوات الثلاث الاخيرة من محاضر هذه الاجتماعات.

الزم المشرع الجزائري في الفصل الثامن من القانون رقم 88 _ 01 المتضمن القانون التوجيهي للموءسسات العمومية الاقتصادية بما يلي :

- بيان الموءسسة العمومية الاقتصادية في دفاترها المحاسبية مشتملا الممتلكات التي تملكها بمقتضى القانون وقيمتها المقابلة الموافقة ووجوب تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في الموءسسة وتحسين انماط سيرها وتسييرها بصفة مستمرة.

- خضوع الموءسسات العمومية الاقتصادية لتقييم اقتصادي دوري يقوم به جهاز موءهل لهذا الغرض عن طريق التنظيم على ان يتم هذا التقييم الاقتصادي للاستغلال باستثناء كل تدخل او عمل مباشر في ادارة وتسيير الموءسسة او الموءسسات المعنية (1)، واضاف القانون رقم 88_04 احكاما تكميلية لاختصاصات الموءسسة العمومية الاقتصادية المكونة في شكل شركة محدودة المسوءولية، اعطت مجالس مراقبة هذه الموءسسات صلاحيات ادارية بنفس الوقت بنصه على ان :

- تتمثل المهمة العامة لمجلس المراقبة في الاشراف على تسيير الموءسسة باسم الشركاء، ولهذا الغرض

(1) انظر : المواد 683 تجاري والمواد من 39 _ 41 من القانون رقم 88 _01 .

./.

وبتفويض من الجمعية العامة، يتولى السلطة العامة للادارة ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون الاساسي...الخ.

- ويمثل مجلس المراقبة الشركة المحدودة المسوءولية في جميع اعمالها في الحياة المدنية بواسطة رئيسه او بتفويض اي مسير بناء على عقد رسمي خاضع للاشهار.

- ويقدم مجلس المراقبة سنويا الى الجمعية تقريره الادبي واقتراحاته المتعلقة بتوزيع الارباح.

- ويعرض على الجمعية العامة من اجل الدراسة تقرير نشاط المسير او المسيرين والحسابات والموازنات والجرود وكذا تقرير محافظ الحسابات.

- ويتولى تسيير الموءسسة العمومية المكونة في شكل شركة محدودة المسوءولية واستغلالها مسيرا وعدة مسيرين.

- يقترح مجلس المراقبة المسير او المسيرين وتعينه او تعينهم الجمعية العامة، ويمارس هوءلاء المسيرون صلاحياتهم في التسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الاساسي للموءسسة (1).

---

(1) انظر: المواد 34 - 37 من القانون المذكور اعلاه.
اشارة: حكمت محمد فليح - المرجع السابق.

./.

والذي نلاحظه على هذه النصوص، انها اوكلت جزءا هاما من وظائف مجلس الادارة الى مجلس المراقبة، خاصة اقتراح اسماء المسير او المسيرين على الجمعية العامة لتعيينهم.

والحال ينبغي ان تكون واجبات مجلس المراقبة منفصلة تماما عن واجبات مجلس الادارة، وتقتصر على المتابعة والمراقبة بدون مجاملة للمسيرين او غيرهم. ليتسنى لاعضائه ممارسة رقابة نزيهة وجادة على واجبات الادارة والمسيرين مع الامتناع عن التدخل في قرارات ومهام مجلس الادارة.

<u>المبحث الثالث</u> : المشاكل والعراقيل التي واجهتها الجزائر بعد الاستقلال.

عند دراسة المشاكل يمكن ملاحظة انها ذات جانبين منها ما يخص البلدان النامية او بالاحرى البلدان العربية بوجه عام ومنها ما يمكن القول عنها انها مشاكل جزائرية خاصة بها، بظروفها وعلى سبيل المثال يمكن ملاحظة ان نصيب الصناعة التحويلية العربية في توليد الناتج المحلي الاجمالي في عام 1975، كان يقارب 1ر8% سنويا منها 4ر2 % قيمة مساهمة قطاع البترول وتسيير الغاز في توليد الناتج المشار اليه في حين كان ناتج الصناعة الاستخراجية يمثل 8ر48 % من الناتج المحلي الاجمالي في نفس العام، وهذا يعطينا موءشرا بأن مشكلة توفير التمويل اللازم للاستثمارات العربية بخصوص الايدي العاملة والرغبة في الوصول الى معدلات مرتفعة للتنمية من جانب الدول العربية ورسم السياسات اللازمة لتحقيقها قد لا يكفي وحده لتحقيق الهدف من التنمية (1).

---

(1) وثائق موءتمر التنمية الصناعية الخامس للدول العربية / الجزائر المنعقد في 20 نوفمبر 1979 - 51 - ص 67.

./.

اذ ان مسألة توفر الاجهزة القادرة والمتمرسة على تنفيذ الاستثمارات وتشغيل المشروعات وعلى كفاءة الاداء الاقتصادي والقدرة على اختيار الصناعات التي تنسجم وامكانيات الدول العربية في انتاجها بمستوى يمكنها من مواجهة منافسة السلع الاجنبية والصمود امامها هي الاكثر اهمية وهذا ممكن سيما وان التحول في سياسة التصنيع في الدول المتقدمة صناعيا واعادة تنظيم هياكل الانتاج الصناعي يخلق الفرص المتواتية للدول العربية في انتقاء الصناعات التي تقيمها بما يتلاءم وظروفها .وهنا تنشأ ضرورة بحث مشكلة ذات جانب من الاهمية هي (1):

1 - مشكلة تعريف المنتجات في السوق العالمي والذي تسيطر على الجانب الاكبر فيه الدول المتقدمة صناعيا، بالاضافة الى منافسة سلع الدول النامية الاخرى، ان هذه المشكلة تعتبر من المشاكل الاساسية، سيما وان الدول العربية تفتقد الى سوق ثابت يضمن جانب تصريف الجزء الاساسي من المنتجات المحلية العربية، والى جانب ذلك ان هنالك مشكلة خاصة هامة وهي :

2 - المشكلة المتعلقة ببناء الاسس الثابتة للمعرفة التكنولوجية والافادة منها ضمن التقدم العالمي في هذا المجال علما بأن التوسع الكبير في تصدير المنتجات يتطلب بناء قواعد تكنولوجية بحيث تستطيع الدول العربية من المنافسة او الصمود والوقوف على قدم المساواة مع المنتجات الصناعية في الدول المتقدمة صناعيا وهذا غير متير الان.

(1) انظر: الدكتور عبد العزيز وظبان، محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر ، مطبوعة على الالة الراقنة 1989.

./.

فالصادرات العربية من المنتجات الصناعية التحويلية (عدا النفط) كانت تمثل 5ر2 % من اجمالي الصادرات العربية ككل وتمثل 3ر1 % فقط من الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية لعام 1975، بالاضافة الى ذلك ان الدول العربية المصدرة للبترول توظف قسما كبيرا من مواردها النقدية المتأتية من عائدات البترول في خارج الوطن العربي ولم تساهم حتى الان بصورة جدية في ادارة عمليات التنمية او خلق قاعدة مستقرة تعوضها عن الموارد البترولية غير الدائمة او المستقرة.

3 - وتبرز مشكلة اخرى امام التنمية العربية المستقلة هي ان اقامة الصناعات الكبيرة كثيفة العمالة تصطدم في الوطن العربي بمسألة ندرة الموارد الطبيعية، عدا البترول - بالاضافة الى ذلك ان الاجور المرتفعة نسبيا التي تمنح للعاملين وخاصة البلدان المصدرة للبترول بالقياس الى كفاءتهم الانتاجية هي الاخر كعامل من شأنه ان يعقد فرص اقامة مثل هذه الصناعات سيما اذا كان منطلق الربح المادي اساس قيام مثل هذه الصناعات.

4 - هذه بعض المشاكل الاقتصادية والاساسية منها، ايضا مشكلة هامة لا يمكن تخطيها وهي موقف الدول الامبريالية واحتكاراتها الكبرى المتمثلة في الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل بكل طاقاتها وبشتى الأساليب لضرب اي صناعة او تطور، فهي تضع العصا

./.

في عجلة تطور اي بلد خارج عن اطارها. لايسعنا ان نقتبس هذه الفقرة من كلمة ممثل رئيس الجمهورية والامين العام لحزب جبهة التحرير في موءتمر التنمية الصناعية الخامس للدول العربية (1) اذ تعبر بصراحة عن اهمية تكاتف الدول العربية بوجه الاحتكارات الغربية بشتى مصالحها الى جانب سعينا الى التصنيع الذي يجب على كل دولة تقوم به على المستوى الوطني والتعاون العربي الذي يتعين تدعيمه، يتحتم على دولنا ان تتجند للدفاع عن مصالحها الجماعية على الصعيد العالمي بصفتها مجموعة دول متجانسة يربط بينها مصير مشترك وجزءا لا يتجزأ من بلدان العالم الثالث تبذل نفس المجهود الانمائي وتتعرض لنفس الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمارس عليها من الخارج، وبهذا الصدد فلا مناص من التشاور المنظم والدائم بين بلداننا من اجل تشكيل جبهة موحدة وقوية بامكانها ان نفرض على البلاد المتقدمة شروط اقامة نظام اقتصادي دولي جديد يقوم على هيكلة صناعية جديدة على المستوى العالمي، سيما وانه من البديهي فهم ان سيطرة الراسمالية الاحتكارية والامبريالية في البلدان المتقدمة والتخلف الاجتماعي والاقتصادي في البلدان النامية امران مرتبطان بشكل وثيق بل انهما لا يمثلان اكثر من جانبين متنافرين لما هو في الواقع مشكلة عالمية. هذا الى جانب خصائص

(1) انظر: الامبريالية وقضايا التطور الاقتصادي في البلدان المتخلفة - ص 20.

./.

المطلب الاول : الخصائص التاريخيـة للبلدان العربية بوجه عام.

تعـانـي البلـدان العربيـة جملـة من الخصائـص المشتركـة تـراكمت عبـر عشـرات السنيـن وتتمثـل في(2):

أ) انهـا تطـرق مشكلـة التصنيـع فـي فتـرة متـأخـرة نسبيـا وهـذا يعنـي فقـدانهـا للامتيـازات المحتملـة كما يعنـي ان عليهـا مواجهـة تكنولوجيـة اكثـر اتسـاعـا وتعقيـدا ممـا واجهـه المصنعـون الاوائـل.

ب) تخلـف هـذه البلـدان اقتصـاديـا، فأي مجتمـع فقيـر ذي مهـارات قليلـة لا يستطيـع فـي ظـل اي نظـام اجتمـاعـي ان يحـول بسهـولـة برنامجـا واسعـا لتكويـن راس المـال.

ج) التـأخـر النسبـي بالمقـارنـة مـع البلـدان الاوربيـة فيتصنيعها.

د) التعايش القـائـم بيـن البلـدان المتخلفـة والبلـدان المتقدمـة على صعيـد السـوق العالميـة.

هـ) الاحتكـاك بينهمـا ممـا يسهـل امتصـاص الفـائـض وصـرف الاذواق ومسـار الانتـاج.

---

(1) انظر : الدكتور. عبد العزيز وظبان ، محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 ـ المرجع السابق.

(2) انظر : الامبريالية وقضايا التطور الاقتصادي في البلدان المتخلفة ـ المرجـع السابـق ـ ص 20.

./.

و) السياسة الاستعمارية او الاستعمارية الجديدة، وهي السياسات المقصودة التي يتبعها راس المال او الدولة في البلدان المتقدمة لمنع تصنيع البلدان المتخلفة.

ان هذه الصورة تكون اكثر تجسيدا اذا تطرقنا الى الاختلافات السياسية والاجتماعية والاقتصادية داخل اطار الوطن العربي فمن المعلوم ان بعض البلدان العربية غنية بسبب انتاجها النفطي كالسعودية والكويت وليبيا ودولة الامارات العربية والجزائر والبحرين وقطر والعراق وبلدان غير منتجة للنفط الا انها تتمتع ببعض الخصائص التي يمكن الاستفادة منها في مجلس التنمية الزراعية وتربية الماشية كالصومال والسودان وتونس والمغرب ومصر وسوريا ولبنان التي تعرضت هي الاخرى(1) الى كارثة التدمير بسبب العدوان الاسرائيلي الاجرامي الفاشي، وبجانب ذلك هنالك بلدان تواجه ظروفا صعبة كاليمن الشمالي والجنوبي وعمان وموريتانيا ان هذه الصورة تنعكس على وضع السكان المعاشي وحتى يمكن القول انعكس ذلك التقسيم على الوضع الاجتماعي والتركيب الطبقي، فأصبحت هنالك فئات غنية تعددت حدود الثراء في البلدان العربية وبجانب ذلك توجد شرائح اجتماعية كبرى في اشد العوز تحتاج الى جهود كبيرة لرفع مستوى التشغيل حتى تتمكن تلك الاقسام من ان ترتفع في مستواها

---

(1) انظر الامبريالية والتصنيع في العالم الثالث - بوب سامكليف - ص 54.

./.

المعاشي وبالتالي اصلاح ان صح التعبير وضعها الاجتماعي، وان جميع ذلك يصطدم بالواقع السياسي فلا يخفى على احد الانقسام السياسي الفاضح الذي تواجهه بلداننا العربية، فالوضع السياسي العربي اصبح في وضع جعل اسرائيل تسرح وتمرح وتفرض شروطها وتقتل وتسفك متى وان شاءت دونما حدود او وجود ادنى رادع مستهينة بكل القيم، سيما وان اسرائيل تعلم تماما وتدرك بصورة كاملة الوضع السياسي العربي، ودور الولايات المتحدة وقدرتها على بسط سياستها في هذه المنطقة، فاسرائيل لا تخطو اية خطوة ازالة ما تحسب بصورة جدية نتائجها وتخلص بنتيجة حساباتها في كل مرة هو استنكار الدول العربية للاعتداءات الاسرائيلية ليس الا، وتخلق ضجة في المحافل الدولية وتنتهي الزوبعة بعد حين، وفي هذا الوضع، نرى الدول العربية المنتجة للنفط تستمر في علاقاتها (1) الاقتصادية والسياسية مع الولايات المتحدة كأنها لم يكن هناك اي شيء.

وبنوك الولايات المتحدة التي لها علاقات وطيدة باسرائيل مليئة بالاموال العربية المودعة هناك، بالرغم من ان هذه الدول رات بأقر اعينها كيف ان الولايات المتحدة امتنعت عن تسديد ديون ايران، او اعادة الاموال المودعة ببنوك الولايات المتحدة ايام حكم الشاه. وبنفس الوقت،

---

(1) انظر المرجع السابق.

./.

يعرف جميع اصحاب رؤوس الاموال المستثمرة في البلدان الغربية وخاصة في الولايات المتحدة، انها تتعرض بين الحين والحين الى خسائر كبرى بسبب الوضع الاقتصادي المتدهور في الغرب، حيث تتعرض البلدان الراسمالية الى اعنف ازمة اقتصادية تبرز اثارها في التضخم النقدي المدمر للاقتصاد والازمة التجارية وزيادة حجم البطالة الى درجة مخيفة، فقد بلغ عدد العاطلين في الولايات المتحدة الامريكية وحدها 10 ملايين وتجاوز عدد العاطلين في دول السوق الاوربية المشتركة العشرة ملايين(10) ايضا.

ان كل هذه الصورة واكثر يدركها اصحاب الوف الملايين المودعة والمستثمرة في بلدان الغرب ولا يحركون ساكنا، كأنما المسألة امر طبيعي...

في حين نرى الصناعة في الوطن العربي تتخبط في وضع مرتبك فالبلدان العربية تعتبر من اكبر الاسواق لاستيراد السلع الاجنبية حتى ابسطها ولو نقوم باستعراض سريع ونظرة خاطفة لوضع السوق في البلدان العربية نجد ان غالبية السلع المعروضة مستوردة ولا حاجة لتعداد هذه الاسواق، لان المسألة لاتحتاج الى دليل.

لقد عرفنا الاستعمار والاحتلال والسيطرة الاجنبية فهل تخلصنا منها؟(1) الجواب هو اننا لا زلنا نعاني من اساليب استغلال ذكية وانماط سيطرة خفية فتجارتنا الخارجية بعد الدول الراسمالية

---

(1) انظر المرجع السابق .

./.

المسماة " بالعالم الاول"، فأهم صادراتنا وهو النفط زيادة اسعار النفط في عام 1974 والزيادة الضخمة في انتاجه منذ ذلك التاريخ بنوع خاص ما زال اجمالي صادرات الدول الاعضاء في الجامعة العربية لا يتجاوز 9ر9 % من اجمالي الصادرات المالية في عام 1976. ومن المعروف ان زيادة انتاج النفط وتصديره تمليها الدول الراسمالية المتقدمة وتستجيب لمصالحها ولا تعبر عن كسب حقيقي للدول المصدرة التي تصدر اكثر من احتياجات تمويل التنمية فيها (دول الفائض).

وغني عن الذكر انه لو استبعدنا الصادرات النفطية لهبطت نسبة الصادرات العربية الى اجمالي الصادرات العالمية الى5ر1 % من الصادرات العالمية (جلها ايضا من المواد الاولية .الفوسفات القطن...الخ).

اما وارداتنا فتأتي اساسا من نفس المجموعة من الدول وتبلغ نسبة الواردات من الدول الراسمالية المتقدمة الى اكبر قطرين عربيين مستوردين وهما العربية السعودية والجزائر. وهذان القطران يستوردان 6ر36 % من اجمالي الواردات العربية * والاقطار العربية ذات الفائض توظف فائضها في الولايات المتحدة ودول السوق الاوربية المشتركة بشكل اساسي، وعلاقة الدائن بالمدين على المستوى الدولي ليست لها دلالة واحدة ومطلقة وانما تتوقف دلالتها الفعلية في كل حالة على القوة الاقتصادية والسياسية الكلية لطرفيها).

وهكذا يكون المدين اقوى من الدائن(1)

(1) الدكتور اسماعيل صبري عبدالله" العرب" بين التنمية القطرية والتنمية القومية ص 35 . اشارة الدكتور عبد العزيز وظبان، محاضرات القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر،مطبوعة على الالة الراقنة 1989 - المرجع السابق .

./.

وهنا تجدر الاشارة الى ان الدول العربية بمجملها تشترك في كثير من الخصائص المميزة لاقتصادها الوطني.

والتي تتمثل في الظواهر المميزة لاقتصاديات الدول العربية من اختلالات في هياكلها الاقتصادية والمتمثلة في شيوع الهياكل الانتاجية الدولية اي ان البلدان العربية يسودها القطاع الواحد سواء من حيث الدخل المتولد او من حيث العمالة المستوعبة، وان القطاع السائد هو القطاع الاول سواء كان زراعيا او استخراجيا.

اما بالنسبة لحاجات الغذاء والكساء والسكن في الوقت الراهن فمن المعلوم ان مدى اشباع هذه الحاجات فيتحدد بنمط المعيشة. ومن الملاحظ التشابه الكبير في نمط الاستهلاك بالنسبة لنمط الغذاء، الا ان التفاوت في داخل البلد الواحد خلقت صورة بائسة فبالنسبة لمستلزمات ما ينتج حاليا من منتجاتنا لتحقيق المستوى الحالي من اشباع استيراد هذه الحاجات. فلا نقاش في مسألة الاعتماد الكبير على العالم الخارجي بالنسبة لذلك، فمستورد العالم العربي 50 % من احتياجاته السنوية من الجرارات الزراعية وكل احتياجاته من الحاصدات (فيما عدا الجزائر التي تنتج كل الحاصدات المستخدمة)، ويعتمد اعتمادا شبه كلي على قطع الغيار الخاصة (1) فالمعدات والآلات الزراعية وان انتاج العالم العربي من الاسمدة الازوتية والفوسفاتية يفوق احتياجاته الحالية ويعتمد على العالم الخارجي بصورة كلية بالنسبة للاسمدة البوتاسية، ويستورد العالم العربي كل

---

(1) انظر المرجع السابق.

./.

احتياجاته من المبيدات، ويكون اعتماده شبه كلي بالنسبة لناتج استراتيجي من زاوية الانتاج الزراعي، ويستورد العالم العربي 26٫7 % من غزل القطن وغزل الصوف الالياف الصناعية ويستورد 2% من القطن الخام و 35٫5 % من الصوف الخام ويستورد 100 % من المغازل والادوات اللازمة لصناعة المنسوجات، كما يعتمد على الخارج بالنسبة لمستلزمات البناء في 1975 على النحو التولي:

- يستورد الوطن العربي 40 % من الاسمنت و 75٫8 % من حديد النسيج و 50 % المواسير الملب و 67% من الزجاج و 88 % من الادوات الصحية واتجاه الاعتماد على الخارج في مجال مستلزمات البناء في تزايد منذ عام 1970 ويلاحظ من مصادر " يونيد" وحسب الجداول المرفقة التي تعطيها ان صادرات الدول العربية من الحبوب بلغت عام 1976 حولي 11382 طن في حين بلغت الواردات لنفس المادة ولنفس العام 222382 طن، وكذلك بالنسبة للحوم فقد بلغت الصادرات لنفس العام 196000 طن في حين بلغت الواردات 467968 طن، وهكذا بالنسبة للمنتوجات الغذائية الاخرى - هذا بالاضافة الى ان الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومعظمها ضمن القطاع الخاص والتي تحتل مكانة كبيرة في اقتصاديات البلدان العربية بوجه عام تعتمد اساسا على مستلزمات الانتاج المستوردة مما يوءدي الى انخفاض اثر القيمة المضافة التي تخلقها على نمو الدخل القومي لهذه البلدان(1) وهي رغم كون نوعية منتجاتها ليست بمستوى البضاعة الاجنبية وان اسعار تلك المنتجات تميل الى الارتفاع وبهذا تحتاج الى الدعم والحماية الوطنية .

(1) انظر المرجع السابق.

./.

المطلب الثاني : خلاصة الدراسة التي قام بها مركز التنمية الصناعية للدول العربية .

ان الدراسة التي قام بها مركز التنمية الصناعية للدول العربية والتي تمت على خمس عشرة دولة عربية يبلغ مجموع سكانها في ذلك العام وهو 1975 حوالي 131ر4 مليون نسمة ومن المحتمل ان يبلغ 177 مليون نسمة عام 1985 توضح ان الناتج المحلي لتلك البلدان بلغ عام 1975 نحو 128817 مليون دولار ومن المحتمل ان يرتفع فيعام 1985 الى 265398 مليون دولار باسعار عام 1975، وبمعدل 7ر5 ٪ مقابل 8ر1٪ عام 1970، ويرجع سبب الانخفاض الى هبوط معدل النمو للدول النفطية من 11ر3٪ سنويا للفترة 1970- 1975(وكان مرتفعا بسبب التوسع الكبير في انتاج النفط في كل من السعودية وقطر وعمان) الى 7ر8 ٪ سنويا في الفترة 1975 - 1985 بعد استقرار معدلات انتاج النفط فيهما بل وهبوط الانتاج في عمان عام 1977.

وان ناتج القطاعات السلعية الرئيسية وهي الزراعة والصناعة الاستراتيجية والتحويلية يمثل في مجموعة الدول موضوعة الدراسة 67ر2 ٪ من الناتج المحلي الاجمالي لهذه الدول في عام 1975، وهويمثل الدول النفطية 75ر5٪(غالبيته العظمى من النفط الخام) والدول نصف النفطية 65ر1 ٪ بينما يمثل 48ر9 ٪ فقط في الدول العربية الاخرى. اما ناتج الصناعة التحويلية فيمثل 6ر3 ٪ من الناتج المحلي الاجمالي، ولو اضيف اليه ناتج صناعة تكرير النفط لبلغت نسبة مساهمة الصناعة التحويلية في توليد الناتج المحلي الاجمالي في الدول العربية الخمسة عشرة 8ر8٪ في عام 1975، وتبلغ هذه النسبة في الدول النفطية 5ر1 ٪

./.

وفي الدول نصف النفطية 5ر8٪ وفي الدول العربية الاخرى 7ر15 ٪ ونسبة ناتج الصناعة التحويلية الى الناتج المحلي الاجمالي لاتزيد عن 15 ٪ في الدول العربية موضوع الدراسة الا في مصر وسوريا والمغرب وتونس والجزائر والاردن.

ومما تقدم يتضح ان الهيكل الانتاجي للاقتصاديات العربية تسيطر عليه الصناعات الاستخراجية في الدول النفطية ونصف النفطية بينما تلعب الزراعة دورا هاما في توليد الناتج لبعض الدول العربية الاخرى.

والخلاصة ، نرى ان مسيرة التنمية الصناعية تتحرك ببطء شديد عدا الصناعات الاستخراجية ، وان التنمية الزراعية فهي في وضع لا تحسد عليه ، وهذا ما يتعلق في صلب موضوعنا اذ ان الموارد العربية الهائلة كان يمكن استخدامها واستثمارها في الوطن العربي بدلا من مشاريع اسهم احد شركات الصناعات الكيماوية في المانيا الغربية من قبل دولة عربية وهي" شركة هوسيثت"(1) وهي اول مجموعة للصناعات الكيماوية في المانيا الغربية.

ان هذه المعطيات وما سبقها من مشاكل اقتصادية وسياسية داخل اجزاء الوطن العربي، يجعلنا امام حقيقة واحدة ، وهي ان البلدان العربية لا زالت المكان الخصب الذي تسرح به الوحوش الكاسرة همها تنهب ثروات هذا الوطن، فالاموال العربية مكدسة في بنوك الولايات المتحدة والبلدان الاوربية الاخرى، وبعضها اخذ يلعب دور الشريك في الشركات الاحتكارية ، حتى في انتاج

---

(1) شركة هوسيثت تشغل 185 الف عامل ويبلغ رقم اعمالها العالمي عام 1981 مقداره 4ر34 مليار مارك الماني غربي.

./.

الطائرات العسكرية التي تستخدم لضرب شعوبنا العربية، فقد افادت موءخرا صحيفة الوشنطن بوست(1) ان الحكومة الامريكية تأمل في ان تتولى السعودية تمويل الانتاج في مصر للطائرات المقاتلة الامريكية، واوضحت الصحيفة استنادا الى مصادر حكومية بأن هذه الطائرات ستخصص لبلدان الشرق الاوسط والخليج (وطبيعي بضمنها اسرائيل) ويستفاد من نفس المصادر حسب الصحيفة ان الولايات المتحدة ستكون قد طلبت من السعودية منح قرض لمصر بهذا الشأن يقدر بحوالي ملياري دولارا" وذكرت الصحيفة ان مسوءولا من البنتاغون) امتنعت الصحيفة عن ذكر اسمه، قد اكد لها بأن الانتاج المشترك للطائرات المقاتلة الامريكية في مصر جاء بقرار من الولايات المتحدة.

فان الكلمة العربية غير مسموعة الا في ميادين عقد الصفقات التجارية وغيرها. واذا القينا نظرة على واقع بعض البلدان العربية كالسودان والصومال واليمن الشمالي والجنوبي والمغرب وتونس وسوريا لنجد فيها كل الامكانات لخلق تنمية. في مجالات الصناعة والزراعة والخدمات تجعل الوطن العربي بعيدا عن التبعية الاستعمارية بكل اشكالها ففي الوقت الذي تستورد فيه البلدان العربية وبالاساس النفطية منها، كل انواع السلع الزراعية والصناعية، كان بالامكان توجيه لا نقول جمع روءوس الاموال المتدفقة الى الخارج بل حتى 50 ٪ منها واستثمارها في شتى المجالات الاقتصادية في الوطن العربي، فبدلا من استيراد اللحوم في استراليا وغيرها

---

(1) انظر صحيفة بوست عددها الصادر يوم الاثنين 1982/10/5. اشارة الدكتور عبدالعزيز وظيان، محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 - المرجع السابق.

./.

ويكون بالامكان استيرادها من السودان والصومال واليمن وغيرها بعد خلق المجالات الزراعية لتربية المواشي من شتى الانواع.

فقد جاء في نشرة الـ "ميد"(1) بتاريخ 1981/9/4 ما يلي :

" وجهت المنشأة العامة لتجارة المنتجات الزراعية في العراق الدعوة الى المجهزين الاستراليين لتزويد العراق بكميات كبيرة من الغذاء، ومن بينها 106 الف طن من التفاح وهذه المادة يمكن توفيرها من سوريا ولبنان والاردن مثلا و 62500 طن من الحمضيات، وهذه المادة يمكن توفيرها من سوريا ولبنان والاردن ومصر والجزائر والمغرب وتونس، و 16 الف طن من لحم الغنم و 36 الف طن من لحم البقر (بدون عظم) و 18 الف طن من لحم البقر (بالعظم) و 5 الاف طن من السمك، وهذه كان بالامكان استيرادها من السودان والصومال واليمن وغيرها لووفرت الاموال العربية لهذه البلدان كيما تنهض بتربية المواشي او القيام بتقوية الاسطول السمكي لليمن وغيره من البلدان العربية التي تتمتع بسواحل بحرية طويلة (2).

ان الإمكانيات المتوفرة في البلدان العربية لتكوين سوق عربية مشتركة ، ولاقامة تكامل اقتصادي عربي هي اكثر من حدود الممكن لو توفرت الشروط لتحقيقها ، فقد جاء في كلمة ممثل رئيس الجمهورية في الجزائر والامين العام لحزب جبهة التحرير في موءتمر التنمية الصناعية الخامس ما يلي: " من المفيد في المقام الاول

---

(1) انظر: صحيفة بوست عددها الصادر يوم الاثنين 1982/10/5 - المرجع السابق. اشارة : الدكتور عبد العزيز وظبان، محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 المرجع السابق.

(2) انظر المرجع السابق.

./.

ان نلاحظ ان الوطن العربي يشكل من بين البلدان النامية مجموعة الاقطار المحظوظة نسبيا ضمن مسار التصنيع لبلدان العالم الثالث منذ عقود عديدة، والعوامل المساعدة كثيرة ولا سيما ان توفر الموارد الطبيعية تشكل عنصرا اكيدا ومحفزا كل تصور وتحقيق مشاريع صناعية كبرى، كما ان وجود سوق وطنية او جهوية هامة يشكل مكسبا في انجاز المشاريع التي هي شرط هام للتصنيع، واخيرا فان الموقع الاستراتيجي للوطن العربي يساعد على التبادل والمواصلات ويسهل تنقل المواد والافكار والرجال التي هي عناصر التعجيل بمسار التصنيع. ولكن امام هذه العوامل الايجابية، هناك حواجز عديدة تواجه الوطن العربي في مواصلة جهوده في سبيل التنمية الاقتصادية عامة والصناعية خاصة. ثم يقول ان الضغوط الخطيرة التي ترهق عملية التصنيع في الوطن العربي هي بدون جدال تلك التي تمارسها الدول المصنعة التي تستعمل جميع الوسائل المتوفرة لديها. ومراقبة التطور الصناعي لبلداننا قصد توجيهه نحو ما يخدم مصالحها، ان هذا الموقف لا يستهدف في الواقع الا ابقاء التقسيم الدولي الراهن للعمل على حاله مسندا لبلداننا دور التموين بالمواد الاولية واليد العاملة بأبخس الاثمان والاسواق المفتوحة للمواد المصنعة ومخصصا للبلدان المتقدمة صناعيا مجال الانشطة التحويلية المتطورة والبحث العلمي والتقني ويضمن لها في نفس الوقت القدرة على فرض شروط المعاملة التجارية بين شطري العالم.

ثم يقول..." واذا اردنا ان نلبي احتياجات الجماهير الشعبية ونعزز مكاسب العقود الاخيرة ونحقق تكاملا اقتصادية افضل هو ان تستعد على الامد المتوسط لمواجهة المتطلبات النابعة من

./.

التطور السريع للتقنيات، وبالنسبة لبعض دولنا التي تتوفر على مساحات زراعية عامة".." وعلى مستوى كل دولة من دولنا فان رقابة مواردنا الطبيعية واستقلالها محليا والتحكم في الدراسات الهندسية للصناعات التقليدية وانتاج مواد التجهيز وتنويع الصناعات بالاضافة الى اقامة او تدعيم مراكز التكوين والبحوث الصناعية"...

وهذا يعني ان كل دولة من دول الوطن العربي لا يمكنها ان تتوصل الى اقامة الهياكل التي تكفل لها التعاون الجاد مع الدول العربية الاخرى الا اذا انتهجت سياسة للتنمية الصناعية تراعي مصالح الجماهير الشعبية وتأخذ الاستقلال بعين الاعتبار كما وان التنمية القومية المبنية على اساس استقلال اقتصاد بلدان الوطن العربي هي الكفيلة بتحقيق مقاصد التنمية الشاملة لانها تقضي على اسباب التخلف في الوطن العربي وتحرر الاقتصاد العربي من روابط التبعية الاستعمارية وتجدد قدرة الحضارة العربية في النهوض والتطور. وبالتالي توفر للمواطن العربي ما يصبو اليه.

وان كل وسائل تحقيق ذلك متوفرة شريطة ان تكون مسألة الاستقلال الوطني الناجز اساسا لاي شرط للنهوض بعوامل التنمية المختلفة اذ بدون الاستقلال الوطني الناجز لكل بلد عربي لا يمكن التفكير اطلاقا بمسألة ايقاف الشركات متعددة الجنسيات عند حدها.

ان الوطن العربي يشكو التشتت السكاني والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وان مسألة التقارب العربي بين مر وجزر، بين التحسن والتردي، وذلك بالارتباط بما يمس مصالح الشركات الاحتكارية

./.

الاجنبيــة ومقــدار تعــاون بعــض البلــدان العــربيــة وخاصة النفطيـة مــع تلـك الشـركـات سـواء عـلاقـات ثنـائيـة او عـلاقـات حكـوميـة مشتـركـة ، بشكـل تبـادل تجـاري او المسـاهمـة فـي اسهـم تلك الشركات وبـالتـالـي تمـويلهـا شـرعا وفتـح البـاب امامهـا رسميـا ، ان الوطـن العربـي غنـي بشـرواتـه وغنـي بسكـانـه بتـراثـه وغنـي بقـدراتـه الخـلاقـة فـي عكـس التطـور الـواقـع عملـي ملمـوس، ومـع ذلـك تظـل مسـألـة الاستقـلال الوطنـي النـاجـز حجـر الـزاويـة ، وتبقـى مسـألـة تحكـم الشعـوب العربيـة بمصـائرهـا هـي المحـور الـذي ترتكـز عليـه جميـع السيـاسـات، واخيـرا نـود ان نـذكـر بعـض الارقـام للـدلالـة عـلى الواقـع الصنـاعـي فـي الوطـن العربـي، ومقـدار توافـر الامكـانـات لتحسينـه وتطـويـره وعـلى سبيـل المثـال:

المادة المصنعة	الانتاج العربي ككل		الاستهلاك العربي ككل	
	1975	1985	1975	1985
1ـ الادوات الصحية الخزفية	2700 طن	59100طن	26900 طن	155700طن
2ـ الزجاج المسطح	43700طن	209100طن	35700 طن	237800طن
3ـ الاسمنت	11991000ط	72225000ط	15713000ط	60677000ط

ويمكـن القـول نفـس الشـيء بالنسبـة للاسمـدة والحـديـد والصلـب والعديـد مـن الصنـاعـات الاخـرى كـالكسـاء والصنـاعـات المعدنيـة وغيرها (1).

(1) الارقام مأخوذة من البيانات والاحصائيات المتعلقة بواقع الدراسات القطاعية التي قام باعدادها مركز التنمية الصناعية للدول العربية. اشارة : الدكتـور عبد العزيز وظبان ـ محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافـة العماليـة وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 ـ المرجـع السابق.

./.

اما مساهمة الانتاج المحلي تغطية الاستهلاك الظاهري في معظم الدول العربية تعتبر محدودة كما تمثل الصناعات الاستهلاكية اعلى نسبة في تغطية الاستهلاك الظاهري بالنسبة لمعظم الدول العربية باستثناء الدول العربية المصدرة للنفط فيشتمل الصناعات الوسيطة (صناعة تكرير البترول) النسبة الاعلى. وان الارقام اعلاه تشير الى ان بعض الصناعات العربية لو توسعت او زادت طاقتها الانتاجية فيمكنها تصريف الفائض من الانتاج في السوق العربي فانتاج الادوات الصحية الخزفية كان الانتاج العربي عام 1975 ما يقارب 2700 طن فقط في حين كان الاستهلاك المحلي 26900 طن اي ان الاستهلاك يزيد على الانتاج بتسع مرات والزجاج المسطح مرتين والاسمنت مرة ونصف. وان قلت النسبة حسب الارقام التقريرية لعام 1985 الا ان السوق العربي المحلي كاف لتغطية الانتاج الفائض من حيث التصريف(1).

هذا عدا قطاع الزراعة وقطاع الخدمات والتي لا تواجه منافسة الشركات متعددة الجنسية لو كانت هنالك نية صادقة في تحقيق المسار نحو التنمية العربية الشاملة.

اما في الجانب الاخر، فان الجزائر كأي بلد نامي وكأي بلد عربي ظروفنا المعاصرة، يلاحظ فيه ان معظم موءسسات ومشروعات التعاون الصناعي والزراعي وحتى الخدمات العديد من المشاكل فهذه الموءسسات بسبب الاوضاع التي تعيشها هذه البلدان تجد نفسها في كفاح دائم مع الواقع لتحديد دورها ومبررات استمرارها على ضوء ما يطرأ من تغيرات اقتصادية وتبدلات في المواقف في

---

(1) انظر المرجع السابق.

./.

البلد المعني من العمل المشترك، ان ضعف الادارة السياسية بوجه عام وخاصة في مجال التنسيق الداخلي او على النطاق العربي يمثل المعوق الرئيسي لنجاح المؤسسات وهذا ما ينعكس فيعدم نجاح مشروعات القطاع العام بوجه عام ومشروعات التعاون الصناعي العربي بوجه خاص، وان انخفاض مستوى التمويل عما يجب ان يكون وانخفاض الموارد المالية بشكل عام وعدم وضوح الاغراض والاهداف ومحدوديتها احيانا. وكذلك عدم الجدية في تبني ما تقرره من برامج وعدم الاهتمام الكافي تطبيقا لاساليب وانظمة الرقابة الكافية عليها، كل ذلك يؤدي بلا شك الى عدم التسيير الحسن في هذا الاطار(1).

المطلب الثالث : المعوقات والعراقيل في مسيرة التنمية في الجزائر.

ان اهم المعوقات والعراقيل في مسيرة التنمية في بلدنا يمكن تلخيصها بما يلي :

1 - ان الحديث عن التنمية الصناعية لا يمكن ان يتم بمعزل عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي بمعنى ان الخلل الحاصل في هذا الواقع لا بد ان ينعكس بالتالي على واقع الصناعة. كما ان معوقات التنمية بمفهومها الشامل وتناقضاتها لا بد ان ترثها التنمية الصناعية.

2 - وعلى المستوى القطري، فان اغلب الاقطار العربية تتميز بدرجات متفاوتة بالقصور في الميكانيكية والاطر

---

(1) الدكتور عبدالعزيز وظبان، محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 - المرجع السابق

(2) الوثيقة الاقتصادية للمؤتمر العام الثامن للاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب - ص 42 - ص 43 .

./.

التاريخية القادرة على خلق الاثر التنموي الشامل للمنشآت والبرامج الاقتصادية فيها. وعلى هذا فان التعامل في الساحة الدولية مع الاشكال الاكثر تنظيما، من دول متقدمة او شركات عالمية لا بد ان يترجم بالتالي في صالح هذه الاخيرة وبشروطها كما ان تفكك الادارة العامة وقصر نظرها ادى الى انفصالها عن الواقع والمصالح الجماهيرية والى اهتمامها بالصرف على برامج غير مجدية وقد تكون معاكسة لحركة النمو ومدعمة للتبعية، مثل بعض برامج التسليح التي تتم لتدعيم الانطواء القطري. وتمثل قصور الادارة العامة ايضا في عدم توفر وسائل واساليب التنسيق بين البرامج والموءسسات المختلفة وبين مراحل صنع واتخاذ وتنفيذ القرار التنموي(1).

وقد ادى الاعتماد على الانفاق الحكومي كمصدر لفرض العمل ومحرك للنشاط الاقتصادي الى تدني الانتاجية للفرد والموءسسة. وفي الاقطار النفطية وخاصة المعتمدة على نظام السوق الحر. فان هذا الوضع مع وجود انفصال بين الدخل القومي الانتاجي المجتمعية، قد انعكس بشكل انفصال بين الدخل والانتاجية على مستوى الفرد والموءسسة وسوء توزيع للدخل وترسيخ للبطالة المقنعة.

---

(1) الوثيقة الاقتصادية للموءتمر العام الثامن للاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب - المرجع السابق - ص 43.

./.

وقد ادى التراجع الاقتصادي في الاونة الاخيرة الى زيادة الضبابية في الروءية وزيادة التذبذبات في السياسات والتغير في الاولويات .

وقد جاءت التغيرات الاقتصادية الكبيرة التي رافقت عصر الطفرة النفطية والتي كان لها الاثر المباشر على الاقطار النفطية ومنها الجزائر لتخلق انفصالا بين الانتاج والواقع الاجتماعي حيث تم القضاء على التراث الانتاجي والاستعانة عنه باستيراد معدات واساليب الانتاج بدون تجذيرا لها في الواقع التاريخي مما ادى الى صعوبة ايجاد قاعدة تكنولوجية مستنبطة محليا ، ولقد ادى التغيير السريع الى الابقاء على القيم القليلة ولكن ضمن واقع انتاجي غريب. مما ادى الىتحولها الى ممارسات ادارية سيئة .

ولقد انعكس هذا الواقع على برامج التنمية الصناعية . وادى الى تحجيم قدرتها علىاحداث النمو الشامل، وبقائها في اغلب الاحيان كظاهرة جغرافية متمثلة في جزر معزولة وغير متشابكة مع حركة التغير الاجتماعي، ان الصناعة التي تم بناوءها في اغلبالاحيان، على افتراضات متفائلة وانطلاقا من طموحات كبيرة ، تواجه في الوقت الحاضر العديد من المعوقات التي ادت الى تخلفها عما كان يوءمل منها ويمكن تلخيص اهم موءشرات هذا التخلف فيما يلي :

1 - ضعف القاعدة التكنولوجية المحلية واعتماد استمرارية وتطوير الانتاج الصناعي على الدعم الفني الخارجي.

2 - ضعف قاعدة الصناعات الراسمالية ، والتأثير السلبي

./.

لذلك على الميزان التجاري بسبب كلفة استيراد المعدات والمنتجات الراسمالية اللازمة للصناعة .

3 - الاهتمام بتصنيع مواد استهلاكية معتمدة على خلق عادات استهلاك جديدة ، وليس لمواجهة الاحتياجات الحقيقية للاستهلاك(1).

4 - ارتفاع تكاليف انشاء المصانع والتباين الكبير في تلك التكاليف بين منطقة واخرى وبنفس الشروط(2).

5 - وجود طاقات انتاجية عاطلة وكبيرة جدا في بعض الصناعات برغم قدرة السوق المحلية او القومية على استيعاب الانتاج بطاقات كاملة .

6 - تدني انتاجية العامل ووجود بطالة مقنعة في الصناعة .

7 - تدني التمويل للصناعة مقارنا ببقية دول العالم .

8 - تخلخل الهيكل الصناعي، وضعف الروابط الداخلية له ، وكذلك الروابط بين الصناعة والقطاعات الاخرى.

9 - ضعف التنسيق مع برامج التعليم والتدريب وعدم قدرة الصناعة على خلق فرص عمل حسب ما كان متوقعا .

10 - وجود فرص استثمار صناعي كثيرة غير مستغلة .

11 - الاعتماد على الاستيراد للعديد من السلع الضرورية والاستراتيجية .

(1) انظر الوثيقة الاقتصادية - المرجع السابق - ص 44.
(2) انظر الوثيقة الاقتصادية - المرجع السابق - ص 44.

.9.

وخلاصة القول ان التخطيط في الجزائر كما هو معلوم بدأ بالمخطط الثلاثي 67 - 69 وتبع ذلك المخططين الرباعيين الثاني 1970 - 1978 ثم المخطط الخماسي الاول والثاني والثالث من عام 1980 الى الوقت الحاضر عدا سنتين 1978 - 1979 التي تميزت بترميم ان صح التعبير ما تعذر القيام به في المخططات السابقة ولو راجعنا اسباب العثرات وعدم جدية في تنفيذ المخططات لتوصلنا الى حقيقة انه لا زال هناك من لا يعتقد بأهمية التخطيط بحيث لم يعن بالتخطيط الاداري بالشكل المطلوب ولن تحضى الاجهزة الادارية بجدية برفع مستواها بل بالعكس ظلت العناصر المعرقلة تأخذ مكانها بشكل افضل بحيث اصبحت تعيق اي عملية تطويرية وخاصة ان مسألة الكسب والمحسوبية والجهوية والحزبية الضيقة وعدم تفهم اهمية التطور الذي حظيت به الجزائر كل هذه لا زالت قائمة في كثير من القطاعات ويمكن ملاحظة ان مسألة اشراك العمال في الادارة وموضوع المجالس الادارية واجهزة التسيير والقانون العام للعامل لازالت هذه القضايا الهامة جدا مثار نقاش وتشكك بأهميتها عند الكثيرين ولهذا اصبحت المشاكل والعراقيل لا تحصى ، ويلاحظ ان في كل يوم شيء جديد من هذا القبيل.

***

الفصـــل الثالــث

الاثــار الايجــابيــة والسلبيــة للادارة فــي مجــال التنميــة الاقتصــادية والاجتمــاعيــة والثقــافيــة

الفصل الثالث: الاثار الايجابيـة والسلبية للادارة في مجال التنميـة الاقتصاديـة والاجتماعيـة والثقافيـة.

- المبحث الاول : الاثار الايجابية للادارة في الجزائر.

المطلب الاول : تباين مهام الادارة باختلاف مجالاتها.

المطلب الثاني: المهام الاساسية لاجهزة الادارة الكفأة.

- المبحث الثاني : الاثار السلبية للادارة في الجزائر.

المطلب الاول : البيروقراطية باعتبارها مظهر سلبي في الادارة.

المطلب الثاني: الليبرالية والتسيب في العمل الاداري واحتكـار المناصـب.

المطلب الثالث: العمل الرقيـب وآثاره السلبيـة.

المطلب الرابع : السلبية في العمل والتلاعب المالي.

- المبحث الثالث : افاق تطور النظام الاداري في الجزائر.

المطلب الاول : دور القطاع العام واجهزته الادارية.

المطلب الثاني: مجالس العمال واشراكها في العمل الاداري.

المطلب الثالث: افاق تطور الجهاز الاداري في الجزائر.

- الخلاصة العامة.

- الملاحـق.

***

المبحث الاول : الاثار الايجابية للادارة في الجزائر.

ان الادارة الناجحة تؤدي بلا شك الى نتائج ايجابية في مجالات العمل سواء ان كانت هذه المجالات انتاجية اوخدمات.

فالادارة الناجحة هي تلك الادارة كما هو معلوم الكفأة المتفهمة لاساليب العمل بشكل علمي مدروس والتي لديها الامكانيات تؤدي الى تحقيق واجباتها بشكل ناجح.

المطلب الاول : تباين مهام الادارة باختلاف مجالاتها.

لهذا نرى ان العديد من المؤسسات في الجزائر تقوم بعملها الاداري بشكل موفق وناجح في حين نجد الى جانبها مشاريع يسودها الارتباك وعدم القدرة على تسيير الامور الا بشكل بيروقراطي وآمري ومع ذلك نرى الاضرابات مستمرة ضد المسيرين وتزداد المطالبة بتنحيتهم واستبدالهم، ان مهمة الادارة الناجحة يمكن ان تتلخص بالنقاط التالية :

- اولا، تطوير انتاجية العمل معروف ان العمل الانتاجي يعني كمية الانتاج المنتج في فترة زمنية معينة، هذا يمكن ان ينطبق كل العمل الانتاجي او في الخدمات.

- مهمة الادارة الناجحة هي السعي لتحقيق انتاجية عالية وكفاءة انتاجية اي زيادة في الانتاج وتعيش نوعية وتقليص نفقاته المالية والمادية وتقليص كمية العمل المنفق اي تقليص وقت العمل، معرفة كمية ونوعية الانتاج، فمادام هدف الادارة الناجحة هو رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة معدل الانتاجية فمعناه ان الجهاز الاداري تفهم واجباته بشكل جيد وادى المهمات المطلوبة منه بمستوى عالي

.9.

وهــذا يعنـــي ان تلــك الادارة متفهمـــة لــواجبــاتهــا ومتحمسة لانجـــازهــا بشكـــــل افضـــــل وهـــذه المهمـــة ضرورة ملحـــــة لكــــل ادارة بــدون استثنـــــاء وللاســــف الشـديـد، يــــلاحــظ ان بعـــض الادارات بسبـباحتلالهــا لمنـاصــب العمــــــل اي غيــر مخصصـــــة لهــم ســواء مــن حيـــث التخصــص او القـــدرة عــلى العمـــل الانتــاجـــي، وان شعـار الـــرجــــــل المنـاســـب فـــي المكــان المنـاســب لا ينطبـــق عـليهــــم تمـامـــا والا لمـا كـانــت مخـالفـات فـي العمــل والهبـــوط فـــي الانتـاجيـــة تصــل الـىمستـويـــات متـدنيـــة فــي غالـــب الاحيـــان. وعـــلىهــذا الاســـاس يمكــن مـلاحظـــة انالموءسسة النـاجحـــة وان المشـــروع النـاجــح فــي اداء مهـامــه لا بــــد وان يتوفـــر عــلى جهـــاز اداري كفــوء بمعنـــى الكلمـــة ،ومعنى ذلــك وبـــدون ادنـى شــك هنـالــك تفـاهــم واضـح بيـــــن المديـريــن مــن جهـــة وبقيـــة العـامليـــن مـــن جهـــــــة اخـــرى، وهــذا التفـاهـــم مبنـــي بالتأكيـــد عــلى مبـــــدأ معـرفـــة كــل واحـــد فـــي الجهـــاز ســواء مــن القـاعـــــدة وحتـــى المديـريـــن لحقـوقـــه وواجبـاتـــه وان العمـل مـــوزع بصــورة عـــادلـــة وان الاوامـــر والتوجيهـات تطبـــق بشكــــل عقـــلانـــي عــلى الجميـــع دونمـــا ايإستثنـــاء.

كمـا ان الحـوافــز المـاديـــة والمعنويـــة موضوعـــة عـــلى قاعدة الكفـاءة ولا تـــدخـــل ضمـــن ذلـك مســألـــة المحسوبيـــة والمنســوبية والارتجـال ـ كمــــا وان الديمقـراطيـــة فـــيالعمـــل تسـاعـــد الـىحـد بعيـــد فــينجـاح اي موءسسة او مشـــروع فـــي تسييـــر اسورهـــا الـى حـدود بعيـــدة من التفـــوق.

مـن المعلـــوم ان الادارة واجهـزتهـــا الواسعـــة لا تقتصــر علـــى العمـــــل الانتـاجـــي ســـواء فـــي ميـدان الصنـاعـــة والطاقـــة الواسعـة وكـذا الـــزراعــــة

./.

وجسب، بل ان المتتبعين لهذا الموضوع الواسع الابعاد والمتعدد الجوانب يتفقون على تناول عدة قطاعات منها :

1 - الادارة الاستشارية، وتشمل جميع المكايف والاجهزة الاستشارية بمختلف اشكالها كالاستشارات القانونية والهندسية والاقتصادية وغيرها.

2 - الادارة المالية وتشمل العديد من المكايف بضمنها المرفقين القانونيين والمحاسبين المختصين واجهزة البنوك والمصارف والشركات المختلفة.

3 - وهنالك ادارة قطاع الخدمات الواسع.

4 - هذا بالاضافة الى الاجهزة الادارية الانتاجية كما اسلفنا.

ان هذه الاجهزة كلما كانت متطورة ومستوعبة لمهامها بشكل جيد، ودقيقة في عملها تؤدي بلا شك الى تحقيق الكثير من النجاحات في الميادين الموكلة لها. وفيما ينطبق على الجهاز الاداري في القطاع الانتاجي ينطبق من حيث المباديء على قطاع الخدمات وغيرها.

المطلب الثاني : المهام الاساسية لاجهزة الادارة الكفأة.

ان اهم ما تصنعه الاجهزة الادارية بشتى اشكالها يمكن تحديدها بوجه عام بما يلي :

1 - تطوير العمل وتحقيق الارباح وعدم تعريض الموءسسة التابعة لها للخسائر.

2 - تقليص النفقات وعدم الاسراف والتبذير.

3 - تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.

./.

4 - المحافظة على ممتلكات الموءسسة .

5 - التوظيف الجيد واختيار العناصر الكفأة .

أولا - تطوير العمل وتحقيق الارباح وعدم تعريض الموءسسة او المشروع للخسائر على الاقل :

ان هذه الحاجة تقع في راس قائمة الاثار الايجابية للادارة الناجحة والتسيير الموفق، فاي مشروع يعتمد على الربحية لا يمكن ان يستمر في عمله سواء كان ضمن القطاع العام او القطاع الخاص.

ان هدفتحقيق الربح مسألة لا غنى عنها وان كانت من بعض المشاريع تفضل في كثير من الحال الربح الاجتماعي الا ان ذلك لا يعني التوجه الى الخسارة وعدم تحقيق الربح المادي اذ ان ربح الاجماعي يعني ايجاد مشاريع ذات ربحية معقولة في مناطق تحتاج الى تحريك مجتمعها بايجاد صناعات او مشاريع خدمية ، اذ ان التوسع في المشاريع يوءدي الى وجود حركة استهلاكية وحركة اجتماعية ترتبط بمقدار تطور تلك المشاريع.

اذن ان الاثار الايجابية للادارة هي خلق امكانيات مادية وربحية جيدة ، وبالتالي التأثير على المحيط، فان اي مشروع انتاجي او خدمي يتمتع بوجود جهاز اداري جيد يخلق بلا شك الامكانيات الذاتية والموضوعية لتحريك المحيط بشكل ايجابي، وكلما توسعت المشاريع في تلك المنطقة كلما اثر ذلك على تلك المنطقة بشكل ايجابي والتوسع هنا يرتبط بالضرورة بتحقيق الارباح او على الاقل عدم التعرض للخسائر بأي حال من الاحوال.

./.

ثانيا - تقليص النفقات وعدم التبذير :

ان العمل الاداري الناجح يخلق بالضرورة امكانية جعل الاتفاق المادي محدودا ومرتبطا لما تقتضيه الضرورة ولهذا يستلزم من اي جهاز اداري ان يضع مسألة النفقات المعنية والتبذير والاصراف بنظر الاعتبار ويعتبرها مهمة اساسية في عمله ولكن لا يعني ذلك التصرف الاداري اتجاه هذه المسألة فبحجة تقليص الانفاق يعيق سير العمل ويربكه وهنا من الضروري عدم الخلط بين الوقوف ضد سياسة التبذير وبين ايقاف الصرف اذ كلاهما مضران بالعمل الاداري وبالتالي بنتائجه فالتبذير وعدمه اذا لم توضع له سياسة واضحة يوءدي بالتأكيد الى نتائج مضرة ولهذا ان العمل الاداري الناجح يوءخذ بالحسبان هذه النقطة ويعطيها اهمية كبيرة ويضع لها سياسة وخطة واضحة.

ان مفهوم الكفاءة الانتاجية يتلخص في :

1 - زيادة الانتاج.
2 - تحسين نوعية الانتاج.
3 - تقليص الانفاق المادي والقضاء على اي شكل من اشكال التبذير.
4 - تقلص الوقت المبذول.

نلاحظ ان الادارة الناجحة تلعب دورا هاما اذن في موضوع زيادة الارباح عن طريق تقليص النفقات المادية والنفقات في الوقت المبذول. فاكتسبت الليبيرالية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسوءولية توءدي بلا شك زيادة الانفاق المادي وتزداد مسألة الاشراف في التبذير بشتى صوره واشكاله ولسنا بحاجة الى التبسط والتفصيل بذلك، لانه من البديهي ان صح التعبير.

./.

ثالثا - تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين :

ان مهمة العمل الاداري في هذه الناحية هي حل ليس فقط المهمات اليومية في العمل المباشر وفق المعايير المطلوبة بل ايضا من الضروري اخذ مسألة تسهيل مهام المواطنين وخدمتهم وهذا خاصة في العمل الاداري في الخدمات المختلفة واجبا الزاميا لكل جهاز اداري فموءسسات الدولة وخاصة في قطاع الخدمات هي وجيهة للروابط التي تربط الدولة بالمواطنين فتصل الخدمات وحل مشاكل المواطنين بالسرعة الممكنة وانجاز الواجبات وقتل العمل الروتيني الرتيب الممل والابداع في حل العقد اليومية التي تنشأ بالضرورة بين المواطن والاجهزة الادارية بسبب كثرة العمل وتعقيد مشاكل الناس تعطي بالضرورة في حلها بشكل ناجح قدرة الجهاز الاداري وتطويره ونهوضه في انجاز مهامه ، ان حل مشاكل المواطنين مهمة تقع على عاتق الاجهزة الادارية مباشرة ، فالجهاز الاداري الناجح الكفوء لا يواجه صعوبة في فتح الباب امام مشاكل المواطنين وحل تلك المشاكل وفق الاصول القانونية مع ازالة كل شكل او مظهر للبيروقراطية والتحكم الفردي واللامبالاة ، وهذا السبب من الضروري اعطاء العمل الاداري اهمية خاصة وعدم اعتباره عملا هامشيا او عمل روتينيا رتيبا .

رابعا - المحافظة على ممتلكات الموءسسات وصيانتها .

ان العمل الاداري ليس عملا روتينيا بما يبدأ فيه كل يوم وينتهي بما ينتهي به ، فالجهاز الاداري عين ساهرة على مسيرة العمل وتطوره وتصحيح مساره والمحافظة على جميع الوسائل التي في حوزته وصيانتها وجعلها قابلة للعمل وجاهزة في كل فترة وفي كل وقت وترتبط هذه النقطة ارتباطا عضويا بمسألة المفقدات

./.

وتقليصها وعدم التبذير، فصيانة الممتلكات وديمومتها ليست تبذيرا ولا ينطبق عليها الحرب المسمى تقليص النفقات، فالصيانة المستمرة والمحافظة على ممتلكات المؤسسة واجب ملزم وليس نوع من العمل الهامشي، ولهذا من الضروري ان يقوم الجهاز الاداري الناجح بهذه المهمة بشكل يضمن سلامة ممتلكات المؤسسة للاسف الشديد، يوجد عدم فهم او احيانا لا مبالاة في مسألة التوفيق بين التبذير وصيانة العتاد الانتاجي، مما يؤدي الى الخلط المربك في العمل فالاجهزة الادارية الناجحة، نلاحظ هذه الناحية بشكل دقيق وموفق وهي بذلك تضمن سلامة سير العمل والمحافظة على الممتلكات من جهة اخرى، وهذا يؤدي بالضرورة الى تقليص الانفاق لا الى زيادته كما يعتقد البعض.

ان بعض الاجهزة الادارية ترى ان هذه المهمة ليست مرتبطة بها وخارجة عن صلاحيتها، وهذا التبرير غير موفق يعكس العجز لعمل ذلك الجهاز وليس غيره وهذا ما المهام الاخرى الايجابية للادارة تجعل من الضروري ضرورة الاختيار الجيد للعناصر الكفوءة المتمكنة من استيعاب العمل والنهوض به وهذا يعني بالضرورة الى تطعيم الاجهزة الادارية بين فترة واخرى بالعناصر الشابة المتفتحة النشطة ودفعها الى ان تحتل مكانها في مسيرة العمل وان نستنتج قدرة هذه العناصر في التطور والسهر عليها فتطور العمل الانتاجي وتسهيل خدمات المواطنين وعدم التبذير والاسراف والمحافظة على ممتلكات المؤسسات وتقليص العمل الروتيني الرتيب القتال هي ان طلب العمل الاداري الناجح وهي من الاثار الايجابية للادارة الناجحة واذا لاحظنا ذلك في كثير من المؤسسات في الجزائر نجد ان بعضها تترك مثل هذه الاثار الايجابية ومنها من تترك آثارا سلبية ونحن لا نريد ان نحدد هذه الظواهر السلبية منها والايجابية موجودة هنا وهناك. ./.

خامسا - التوظيف الجيد واختيار العناصر الكفأة .

بلا شك ان شعار الرجل المناسب في المكان المناسب ينطبق بالضرورة على الاجهزة الادارية الناجحة ، فليس من المعقول ان يوجد جهازا اداري متفوق من جهة والعناصر التي يتكون منها غير كفأة او عديمة الشعور بالمسؤولية ، فنجاح اي جهاز اداري مرتبط بتكوينه وتركيبته القصوى، فالجهاز الاداري، يعني حركة الانسان الفاعلة ، وهذا يعني ان من اولى الاثار الايجابية للاجهزة الادارية الناجحة هي التحري والتفتيش عن العناصر الكفأة والمتميزة وذات الامكانيات والمتخصصة للاستفادة من قدراتها وطاقاتها فعدم الاستفادة من تلك العناصر يعني بلا ادنى شك خسارة كبيرة ليس للموءسسة والمشروع وحسب بل وللمجتمع اذ ان ذلك تعطيل طاقات هامة بندر وجودها او تحتاج المجتمعات لتكوينها .

وعليه يمكن القول ان في الاثار الايجابية للاجهزة الادارية الناجحة هي الاستفادة القصوى من العناصر ذات الامكانيات وتطور قدراتها وخلق الظروف لبروزها والاستفادة منها اذ ان كثيرا من الطاقات للاسف الشديد متوفرة ولكنها مختفية لعدم وجود الظروف المناسبة لابرازها واقتناصها ان صح التعبير .

ان الانسان هو المطور وهو المبدع وهو الذي يسبب النجاح وهو الذي يسبب الخسارة . فعليه من الضروري ايلاء هذه النقطة اهمية كبيرة .

المبحث الثاني : الاثار السلبية للاجهزة الادارية في الجزائر .

ان الاجهزة الادارية في الجزائر يمكن القول بأنها فتية العهد وتجربتها قياسا الى البلدان المتقدمة قليلة ومحدودة ، كما ان

./.

العاملين في هذه الاجهزة هم اما تمرسوا على العمل الاداري دون دراسة مسبقة ، واما كانوا من القادمين من مختلف البلدان الاجنبية ، ولهذا ، نرى ان الاجهزة الادارية ظلت لفترة طويلة تعاني من مسألة رفع المستوى الاداري والتنسيق بين اجهزته باعتبار ان الادارة هي العصب المحرك لجميع القطاعات الاقتصادية والخدمية ليس في الجزائر فحسب بل وفي جميع انحاء العالم واذ دققنا وضع الاجهزة الادارية في الجزائر ووضعها في البلدان المتقدمة وهذا الطموح كبير نرى الفرق كبير جدا وهذا كان سببا في ان تعاني الاجهزة الادارية في الجزائر بوجه عام من آثار سلبية عديدة وبدرجات متفاوتة.

المطلب الاول : البيروقراطية باعتبارها مظهر سلبي في العمل الاداري.

ان هذا الاسلوب يكاد يكون طابع مميز لمعظم الاجهزة الادارية فالتحكم في تسيير الامور الادارية في قطاعات الانتاجية المختلفة وفي الخدمات يعاني من انتهاج الكثير من المسؤولين اسلوبا بعيدا كل البعد عن الروح الديمقراطية ، فاصدار الاوامر وكثيرا ما تتحكم فيها الذاتية او اللامبالية او السلوك الخاطيء بدافع المحسوبية والعصبية واحيانا كثيرة بدافع التمسك في منصب العمل، فالاسلوب البيروقراطي في الادارة يحرم كثيرا من ذوي الكفاءات والامكانيات من ان يتقدموا في مجال عملهم بل بالعكس يصبح العمل ذات طابع ممل غير منتج بشكل مفرط ويتأثر بسلوك المدراء العاملين والمسيرين، ان الديمقراطية في العمل والمشاركة الفعلية في الانتاج تتناقض بشكل مباشر مع الاسلوب البيروقراطي في العمل ولهذا من الضروري وجود اجهزة رقابية ادارية فاعلة وذات امكانيات لتمارس عملها في مكافحة الاساليب البيروقراطية في العمل وان تمنع تكاثر العاملين في الاجهزة

./.

المنتظمة لهذا الاجهزة الادارية البيروقراطية تضع دائما حدا فاصلا بين المسيرين والمنتجين الدقيقيين، فهي تبقى معزولة على الفهم الحقيقي لواقع العمل ولهذا تصبح تلك القطاعية الانتاجية والخدمية مشلولة في عملها حتما ولا نريد هنا ان ندخل في تفاصيل لان هذه الظاهرة يحسها جميع العاملين في مختلف القطاعات.

ان ظاهرة البيروقراطية باعتبارها احدى صيغ التطور المحتمل لجهاز ادارة قطاع الدولة ظاهرة متكررة وللاسف لم تدرس جيدا او لم تعطى الاهمية اللازمة انطلاقا من اعتبارات النهج الوطني التقدمي في سبيل سير الاقتصاد الوطني ومن الطبيعي ان يلتقي مثل هذا النهج اسلوب العمل الذي يؤدي الى فسح المجال لجميع العاملين بشكل صحيح للخدمة وتطور الاقتصاد الوطني يلقى هذا النهج مقاومة عنيفة من قبل العناصر غير الكفأة من قبل الرجعية كلها الخارجية والداخلية ولذلك فان تحقيق المهمة الجديدة لتطور الجهاز الاداري لقطاع الدولة بصورة خاصة غير ممكن عملها الا بالاستناد على اوسع فئات الجماهير العاملة داخل البلاد الامر الصعب لتحقيق بصورة تلبية متطلباتها الاجتماعية ولو جزئيا بمع اقامة علاقات سياسية اقتصادية متبادلة المنفعة مع البلدان الصديقة وهذا باعتبار ما تدعى الى مزالته القوى الحيادية.

ولهذه من الضروري التوقف قليلا امام ظاهرة البيروقراطية فالبيروقراطية اسلوب العمل يتمسد بالفردية في العمل واتخاذ القرارات بصورة فردية ومن ثمة فلها تتحكم في الامور دونما الرجوع الى القاعدة الجماهيرية، والبيروقراطية

من هذا المنطلق منافية للديمقراطية وتأخذ بقاعدة المركزية الضيقة ولهذا فالبيروقراطية تنطلق من قدرة الفرد في تسيير الامور.

هناك من يخلط خطأ بين الضبط في العمل (الديسبلين) والبيروقراطية ، وهنا من الضروري ان البيروقراطية في حالات عديدة تتصف بالضبط، بسبب استخدام اساليب العنف والشدة وعدم المرونة ، الا ان الضبط يجب ان يكون واعيا ، فالذين تشملهم عملية الضبط في العمل يجب ان يدركوا لماذا ويتفهموا ما يعملون، ولذلك يوجد نوعان من الضبط، الضبط العسكري واحيانا يسمى الضبط الاعمى، بسبب ان الاوامر العسكرية لا تناقش بل تنفذ فقط اذ ان القيادة العسكرية هي الوحيدة التي لها الحق في اعطاء تلك القرارات مهما كانت قاسية وشديدة ، يجب تنفيذها دون ابطاء او تأخير، مهما كانت الاسباب، والا يعتبر عدم التنفيذ، عدم طاعة الاوامر وبالتالي خرق الاوامر العسكرية وعدم تنفيذها وهذه جريمة لا تغتفر بالمنطق العسكري، وان الاوامر تأخذ الطابع التسلسلي ولا يجوز تخطي المراجع بأي حال من الاحوال الا اذا كان الامر متعلقا بقضية خاصة لا تتعلق بالشؤون العسكرية والتسلسل في المفهوم العسكري كما هو معروف يصل احيانا الى التمايز بالساعات.

وهنا لا نريد مناقشة الاوامر العسكرية ومسألة تنفيذها ، والانضباط العسكري واهميته ، الا اننا [illegible] علاقتها بالبيروقراطية في الضبط والبيروقراطية [illegible] ووجود الضبط الواعي، ومعنى ذلك ان المنفذ ملزم بالتنفيذ [illegible] الا انه راضي لما يعمله وواعي لما يقوم به [illegible] فرصة الابداع في التنفيذ،

...

ومهما يكن من امر، ان مسألة الضبط تبقى واحدة من حيث الالتزام بالتنفيذ. فالبيروقراطية هنا عندما تدخل العمل الاداري، يفهم منها الشكل الثاني من الضبط، وهو الضبط الواعي المدرك وهذا ما يستلزم تصور الخضوع الى الديمقراطية، ويمكن القول انها المركزية الديمقراطية في العمل، والا تصبح اسلوبا فرديا في العمل يبعد المنفذ عن الابداع والتطوير ويجعل منه آلة منفذة ليس الا. اما هنا نوعان من العمل الاداري، العمل الاداري في المؤسسات الحكومية (القطاع العام) والعمل الاداري في القطاع الخاص، ويلاحظ في كثير من الحالات ان العمل الاداري في القطاع الخاص اكثر دقة ومتانة ونجاحا، وكثيرا ما يعزى ذلك الى الاسلوب البيروقراطي المتبع في القطاع الخاص.

وهو فعلا، ان مؤسسات القطاع الخاص لا تؤمن بالديمقراطية في العمل، ويجري تنفيذ المهام بتوجيه واشراف الجهاز الاداري البيروقراطي، الا ان هذا الاسلوب ينجح عندما يكون الطلب على اليد العاملة وعلى المنفذين محدودا، اي ان عرض اليد العاملة اكبر من الطلب عليها. لهذا يمكن للجهاز الاداري البيروقراطي ان يتحكم في اليد العاملة وعلى سبيل المثال في انكلترا الى ان يوم العمل يمتد الى 16 - 22 ساعة وحتى عام 1843 صدر يوم العمل في انكلترا ... ساعة للرجال و 12 ساعة للنساء، ولحد اليوم ان عمال مزارع قصب السكر في الاورغواي يعملون بحدود 20,30 ساعة في اليوم لان الجهاز البيروقراطي المتحكم هو كل شيء وهو المنفذ وما على اجهزة التنفيذ... ولم يكن خافيا الى حد قريب كان يوم العمل اي حتى عام 1932 وبعده في العديد من البلدان المستعمرة كان يعمل العمال من الشروق الى الغروب... ولهذا فالمنافسة الطرد الكيفي عن العمل ولهذه

./.

فرص العمل تسمح للاجهزة الادارية البيروقراطية في النجاح بمهامها.. اما عندما تكون فرص العمل كبيرة وان الطلب على اليد العاملة كبير، فنرى فشل اساليب العمل البيروقراطي وهذا ما يتجسد بالاضرابات العمالية الكبرى والتي تمتد لفترات طويلة وتشمل مؤسسات عديدة احيانا.

وهنا لابد من الاشارة الى ان البيروقراطية لا تقتصر على الامرية والفردية في اتخاذ القرارات، بل تبرز بشكل اوضح بصورة الروتين والاكثار من الاعمال الورقية وتعدد المراجع وغيرها من الاعمال التي من شأنها حصر العمل بعنصر واحد او عنصرين، وعدم فسح المجال للعناصر المطلعة العديدة من القيام بمهامها واشباع صلاحياتها، ولهذا كثيرا ما نرى عملية واحدة تحتاج عدة ايام من الاخذ والرد لغرض انجازها، وكثيرا ما تهمل او تضيع ولا تخرج من حيث بدأت بسبب تراكم الاعمال الورقية وبالتالي معوقة انجازها وهذه الحالات بالتأكيد لاتجد لها مكانا في القطاع الخاص ولكن تجد لها مرتعا خصبا في الاعمال الادارية الحكومية "القطاع العام" وهذا هو من بين الاسباب التي تؤدي الى نجاح العمل الاداري في القطاع الخاص بوجه عام وتعتبر في كثير من الاحيان الاعمال الادارية الحكومية وتجدر ذكر موضوع تدخل(1) الاجهزة البيروقراطية في عملية التسيير، فقد كانت هذه الاجهزة تمسك عمليا بتسيير المزارع، حيث اصبحت تمارس العمل الاداري لهذه المزارع عناصر "بورجوازية" و"بيروقراطية" تابعة للولايات ونيابة الولايات.

---

(1) انظر تفصيل ذلك في :
أ) مجلة المجاهد، العدد 53[illegible] - في [illegible] 1969، ص 22.
ب) مجلة الجيش، العدد [illegible] - ص [illegible] (...)

./.

ومع تظافر هذه الصعوبات كلها، فقد استطاع التسيير الذاتي الزراعي ان يعمل بشكل سليم - تقريبا في الوحدات التي منحت فيها المبادرة للعمال وقدمت اليهم الوسائل الكافية (1) فقد كتب "لم مشينل لوني" ملاحظات عن لجان التسيير بناحية وهران في كتابه " الفلاحون الجزائريون(2) يقول فيها :" كانت لجان التسيير تعمل بانتظام وتسود بين العمال الروح التعاونية وحتى لجان التسيير التي تبدو وظائفها صعبة، يلاحظ ان اتجاهها الجماعي في العمل اقوى من اتجاهها الفردي.

وبديهي ان معالجة هذه الصورة يمكن ان تحصل عن طريق :

1 - تحديد عدد القائمين بالعمل الاداري المعين وفق الاعمال الموجودة، لا على اساس الشخص اولا ثم العمل، كما يحصل في العديد من الحالات.

2 - تحديد مهام موظف وفق الامكانيات المتوفرة على اساس تقليص عدد العاملين بأقصى ما يمكن بحيث يغطي حجم العمل ساعات العمل المقدرة، لا ان توزع الاعمال بحيث يكون عدد العاملين اكثر بكثير من حجم العمل، وبالنتيجة سيعاد الى :

أ) ان العاملين الفائضين سيكونون معرقلين للعمل من حيث انهم يكونون المشكل الرئيسي في العرقلة، اذ ان معظمهم

---

(1) جرار شاليان، مصاعب الاشتراكية في الجزائر - المرجع السابق - ص 97.

(2) M. LOUNEY LAUNAY MICHEL: Paysans Algeriens-la terre lavigne et lcs hommes. Paris:(6) Editions du Sevil.1963.P.415.

اشارة : الدكتور محمد السويدي - التسيير الذاتي في الجزائر وفي التجارب العالمية - ص 184. - المرجع السابق.

./.

لا يعرف كيف يقضي الوقت ولذا يتجه لاصدقائه من العاملين ويقضي الوقت في التحدث معهم واضاعة الوقت، وكثيرا ما يهمل عمله ويجعله يتكدس بحجة ان لديه الوقت الكافي لانجازه .

ب) ان هوءلاء الفائضين لا بد وان يكون لهم عمل ولذا يجزأ العمل الواحد الى اعمال غير معقولة واحيانا منفصلة ، اذ ان المهم ايجاد عمل ليس الا، وبالتالي نرى ان تعدد الاعمال وتشعبها يوءدي بالعملية الادارية تمر بدرجات متعددة حتى تصل الى نهايتها . وقد لا تصل.

3 - اشباع الموظفين بصلاحياتهم واختصار العمل الروتيني وجعل الموظف يشعر بقدرته على الحركة واظهار امكانياته وطاقاته الفاعلة في العمل، ولو دققنا اسلوب العمل الاداري في الشركات اليابانية نجد كل موظف بالشركة يعتبر ان الشركة هي شركته ولا يتركها بنتيجة الاغراءات، لانه لا يواجه اي مشكل وكثيرا ما يوضع على اعمال تعتبر من الاعمال الهامة ، وبنفس الوقت تكافئه الشركة بأشكال عديدة من المكافآت.

4 - اتباع الاسلوب الديمقراطي في العمل وذلك بجمع الموظفين بين فترة واخرى وتقديم الملاحظات لهم وسماع ملاحظاتهم وانتقاداتهم من اجل تطوير العمل.

./.

المطلب الثاني : الليبيرالية والتسيب في العمل الاداري واحتكار المناصب.

على النقيض تماما من البيروقراطية نجد في بعض المؤسسات ظاهرة الليبرالية والتسيب، وكلا الحالتين البيروقراطية والليبرالية ظاهرتين سلبيتين في العمل بوجه عام وفي الاجهزة الادارية بصفة خاصة التسيب واللامبالاة وعدم التقيد في قواعد العمل توءثر في المردود العملي احيانا تخلق الشلل التام في الاجهزة ويمكن القول ان المسوءولية تضيع تماما وتبتعد عن الوصول الى الهدف المنشود من العمل لهذا القطاع او ذاك فالجهاز الاداري ، هو جهاز ناقد وموجه ومرشد للعمل فهو الذي يضيء الطريق امام الموءسسات المختلفة في سلوك الخط الصحيح للوصول للاهداف المرسومة ، فاذا ضاعت المسوءولية وساد التسيب تصبح هذه الموءسسة او تلك في مهب الريح وبالتالي التفكك وعدم تحقيق الاهداف المطلوبة والتي تجسدها الخطط والبرامج التي من الضروري المحافظة عليها وتنظيم تحقيقها وجعلها واقعا ملموسا.

وفيما يتعلق بالمناصب الادارية فيلاحظ ان هذه النقطة تستدعي الاستشارة في نقطتين هامتين وبحثها بأنها توءثر على العمل الاداري وتطوره فالنقطة الاولى ان المناصب الادارية ويمكن القول تكاد تكون في معظم الاجهزة الادارية تعتبر مسألة المنصب هدفا وليس غاية ، ولهذا لا يفسح المجال اطلاقا وبأساليب مختلفة للعناصر الكفأة والشابة والمتطورة لا يسمح لها في ان تشق طريقها هذا اذا لم توضع العراقيل بوجهها اعتبارا ان هذه العناصر ذات الامكانيات تكون منافسة للعناصر التي تحتل المنصب وغالبا ما يلاحظ هذا المنظر في الصراع بين الكادر القديم والكادر الجديد، فالاطارات الادارية القديمة بالرغم من ان لها خبرة عملية اكتسبتها في ميدان العمل

.9.

الا انهـا تتصـف فـي حـالات عـديـدة بالجمـود والعمـل الرتيب هـذا اذا لـم تكـن متسببـة او فـي حـالات تشغـل المنصـب لاغراض ذاتيـة فالكـادر الجديـد الشـاب الـذي لـه امكـانيـات علميـة وفكـريـة جديـدة ولكـن فـي نفـس الوقـت تنقصـه الخبـرة العمليـة التي يتصف بهـا الاطـار القديـم ولكـن انهـا بالتـأكيـد لـم تتعـود العمـل الرتيـب ولا سلبيـا الاطـار القـديـم وهنـا ينشـأ الصـراع واضـح كثيـرا مـا تكـون الغلبـة فيـه لـلاطـار القديـم . بسبـب امكانياتـه وكثـرة معـارفـه وقـدرتـه عـلى تجميـد امكـانيـات الاطـار الجديـد هـذه الصفـة السلبيـة معـروفـة الا ان معـالجتهـا للاسـف الشـديد لا زالـت مختلفـة جـدا امـا مـن الناحيـة الثانيـة فيـلاحـظ ان الاطـار عنـدمـا يستلـم مهـامـه ومنصبـه الجـديـد نـراه يبعـد جميع الاطارات القـديمـة التـي كـانـت متعـاونـة مـع الاطـار السـابـق بغض النظـر عـن امكـانيـات اولئـك اذ كثيـرا ماتبعـد كفـاءات متعـاونـة مـع الاطـار القـديـم مـع الاطـار السـابـق تحـرم الموءسسـة والمشـروع بكفـاءات عـديـدة لا لـذنب غيـر انهـا كـانـت تعمـل متعـاونـة مـع الاطـار السـابـق الـذي يحتـل منصـب جـديـد نـراه يقـوم بشطـب ان صـح التعبيـر آثـار العمـل السـابـق قدرامكـانيـاتـه ويبـدأ بالتغييـر واحيـانـا يكـون مضـر بعمـل تلـك الموءسسـة ، ان هـذه الحـالات متكـررة لـلاسـف الشـديـد للمـوءسسـات الغيـر قليلـة وحتـى يمكـن القـول انها معـروفـة لـدى الكثيـر مـن المسـوءولين فـي الجهـات العليـا ولكـن تضـل مـا .

المطلب الثالث : العمل الرتيب واثاره السلبية .

ان الاسلـوب الـروتينـي والرتابـة فـي العمـل حتـى وان كـانـت فـي اطـار منظـم تجعـل العمـل الاداري ممـل ومتعـب ويقتـل الناحيـة

./.

الابداعية ويقضي عليها ولهذا يمكن القول ان هذه الصفة تكاد لا تخلو موءسسة من الموءسسات منها في حين ان التشاور واخذ الاراء وتقديم الملاحظات لتطوير العمل الاداري يجب ان تكون صفة لدى المديرين حتى يساعدوا على النهوض بالعمل الاداري بصورة جيدة ومتطورة.

فوضع صندوق للملاحظات والاراء وكذلك القيام بعقد اجتماعات للعاملين بصورة دورية او بصورة اخرى وفق ظروف وامكانيات تلك الموءسسة ان هذه الاجتماعات يجب ان تخصص لتطوير العمل وابعاده من العمل الرتيب القتال، ان مسألة تطوير العمل الاداري هي ليست مهمة المدير وحده او المسوءولين وحدهم بل مهمة جميع العاملين في تلك الموءسسة او المشروع ولهذا من الضروري السماع لارائهم بكل جدية لغرض خلق روح الابداع والنهوض بالعمل.

المطلب الرابع : السلبية في العمل والتلاعب المالي.

ظهور ما تسمى بالشللية والتلاعب المالي، اما بالنسبة لهذه الناحية السلبية في العمل الاداري، فيلاحظ صفة التكتلات بأشكالها المختلفة اما بسبب سياسي او اجتماعي او جهدي او طائفي الى اخره، هذه التكتلات وتكوين الشلل يضعف العمل الاداري فيعيق عمله المبدع لان هذه المظاهر تساعد على تغطية النواقص في العمل وعدم المحاسبة بالنسبة للمقصرين وعدم الجدية في انجاز الاعمال مما يخلق البيروقراطية في العمل والتصرفات الغير لا ئقة وكثيرا ما تصطدم هذه الظاهرة بالعناصر الكفأة او غير المنسجمة مع مزاج وتصرفات هذه التكتلات او التجمعات المبنية على اسس خاطئة تتنافى كليا مع روح العمل الاداري

./.

المبدع والذي يحقق الغاية التي اوكلت له في انجازها ان ظاهرة الشللية والعمل التكتلي مضر في العمل الاداري مهما كانت مبرراته ويخلق بالضرورة مشاكل في غناء عنها ويمكن الابتعاد عنها فالرضى الشخصي غير المبني على اسس علمية صحيحة يتنافى تماما مع السلوك المطلوب في العمل الاداري ويفقد العمل روح المسوءولية والتحلي بالخلق الاداري السليم باعتبار ان الجهاز الاداري هو القائد المبدع في توجيه وادارة العمل وعليه يجب ابعاد كل الاثار السلبية لذلك ان ظاهرة الشللية المبنية على اساس سياسي او قومي او جهوي بعيدة كل البعد عن الاصول التاريخية للشعب الجزائري.

ولقد قضت ثورة التحرير والحرب التحريرية على مثل هذه السلبيات الا انه للاسف اخذت تبرز في العقد الاخير من تاريخ بلدنا تدريجيا وبشكل واضح اكثر فأكثر واخذت تضر بالعمل الاداري بشكل واضح والامثلة عديدة في هذا المجال.

وتعتبر الاختلاسات والتلاعب المالي من اخطر الامراض المرتبطة في كثير من الحالات بالشكلية والتي يعاني منها العمل الاداري، وان كانت هذه الظاهرة ليست عامة الا ان المتتبع لاحوال المؤسسات يرى مثل هذه الحالات بين فترة واخرى، وقد كشفت حوادث اكتوبر 1988 في بلادنا حالات عديدة كهذه والتي كثيرا ما كانت تنتهي بحريق او غيره للتغطية وابعاد المسوءولية وعدم الكشف عن القائمين بمثل هذه الاعمال السلبية التي تنتهي دائما بخسارة المؤسسات وعرقلة مسيرتها ولا نريد هنا التوسع في هذا المجال لانها ظاهرة سلبية من الضروري ان يتنزه العمل الاداري منها فهي ظاهرة وان كانت محدودة الا ان خطرها ليس سهلا وليس بسيطا.

./.

وخلاصة القول ان موضوع الاثار السلبية للادارة في الجزائر ليست قليلة وللاسف الشديد، يمكن القول لا يلاحظها لك جدية في مكافحتها والادهى من ذلك هي معروفة وكثير من ذوي الشأن على علم بها ولكن لم توضع لحد الان حلول جديدة للتخلص منها وان عدم وجود جهاز رقابة مبني على اساس علمي لمتابعة ومحاسبة المقصرين يمكن القول انه احد الاركان الاساسية في وضع حلا لمثل هذه الاثار ، ان هذه السلبيات في العمل الاداري ليست مقتصرة على الجزائر فحسب بل مبتلاة فيها العديد من بلدان العالم الثالث على الخصوص ولا اقصد هنا ان اضع تبريرا لذلك بل ان القضاء عليها ليس سهلا بل يحتاج فترة وجهازا كفأ للتخلص على الاقل نسبيا وتدريجيا وتقليص آثارها السلبية الى قدرالامكان، وفق ما تسمح به الظروف.

وخلاصة القول، يمكن ملاحظة ان الاثار السلبية للادارة تبرز بوضوح عندما يكون المسيرون بيروقراطيين او عديمي الكفاءة ولا يتم اختيارهم وفق اسس صحيحة ، وبذلك يخرج هوءلاء عن الاطار الصحيح والمسلك المطلوب من الاداريين القيام به من اجل تنفيذ المهام الموكلة اليهم سواء في المجال الاقتصادي او الاجتماعي او الثقا في ومختلف ميادين قطاع الخدمات فتبرز المحسوبية والمنسوبية ويعم الجهاز الاداري الفساد الكلي او الجزئي وتشل حركته بالضرورة وعندما يكون الجهاز الاداري كفوء ومخلصا لواجباته ومتفهما لمهامه يواصل مسيرته الى النهاية بما يخدم المجتمع وبذلك يوءدي واجباته الوطنية وحتى الذاتية ، ان تمشية الامور بجدارة يسهل عملية التطور والتنمية بروح الابداع، وبالتالي النهوض بالعمل بكل ما يوءدي

./.

الى الرضا بقناعة عن سير العمل ورضا المجتمع ورضا الذات.

اذن ان الاثار الايجابية والسلبية للجهاز الاداري في اي بلد، تعبر عن انعكاس وصورة حقيقية لماهية الجهاز الاداري العامل بالاثار السلبية والايجابية، هي الصورة الحقيقية لامكانية هذا الجهاز ومدى قدرته على آداء مهماته، فالبيروقراطية وعدم تسهل سير العمل وعدم تنفيذ المهام والاخلال بقواعد العمل العقلاني والفوضى والارتباك والابتعاد عن التخطيط العلمي والمنظم كلها عناصر تؤكد ان الجهاز الاداري غير كفوء ويجب اجراء تغيير من تركيبه بأي حال من الاحوال.

كما يمكن القول ان اشراك العمال في مجالس الادارة وتطوير اجهزة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتطوير القانون العام للعامل واعطاء العمال دورا بناءا والاخذ بنظر الاعتبار لملاحظاتهم وانتقاداتهم كل ذلك يؤدي بلا شك الى ان العمل الاداري يتطور بكفاءة خاصة وان المعاهد الادارية متعددة باختصاصات مختلفة وهذا يعني لا بد من فسح المجال للعناصر الشابة من ان تأخذ مكانتها فيعملية التطور وخلق آفاق رحبة وواسعة للنهوض بهذا الجهاز.

ان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية والثقافية بحاجة ماسة الى جهاز تسيير متين وذي كفاءة عالية. والا من المستحيل النهوض بأي مجال من مجالات الحياة وميادينها. ان تطوير الجهاز الاداري ضرورة لا بد منها وهي المهمة الاولى والاساسية لاي بلد من البلدان تعيش ظروفا كظروف البلدان النامية ومنها بالتأكيد الجزائر، ان بلادنا بحاجة ماسة والان اكثر من اي وقت لخلق مثل

./.

هذه الاجهزة والاعتناء بها وتطويرها ومراقبة عملها وابعاد كافة العناصر المسيئة والمعرقلة لعمل هذه الاجهزة.

هذا العمل الذي يرتبط دون ادنى شك في التنمية عموما وفي جميع الميادين.

المبحث الثالث : افاق تطور النظام الاداري في الجزائر.

بعد تناول الاثار الايجابية والسلبية للنظام الاداري في الجزائر، اصبحت لدينا صورة واضحة عن النواقص في العمل الاداري والايجابيات، وبمعنى ادق اصبح لدينا وضوحا في تلمس الطريق الذي يمكن اعتماده في بناء نظام اداري افضل، يساعد على تحقيق اهداف التنمية في مختلف القطاعات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، اي اصبحت لدينا الامكانية ولو بالحد الادنى على الاقل في رسم افاق التطور اللاحق للنظام الاداري.

فالصناعة في الجزائر في تطور مستمر وفي جميع الميادين الصناعية وحتى المنجمية منها وبنفس الوقت يمكن ملاحظة التطور في مجالات التربية والتعليم والصحة والمواصلات والعمل وغيرها وهذه في تطورها وتنميتها بحاجة الى اجهزة ادارية كفأة وهنا ترتبط آفاق تطور الجهاز الاداري بمسألة ابعاد جميع الاثار السلبية والاساليب السلبية التي تعيق عملية البناء بشكل علمي وعقلاني، تبعد النهج البيروقراطي او الليبيرالي وتبعد اساليب المحسوبية والمنسوبية في تشخيص العناصر الكفأة المتميزة والتي لها القدرة على تسيير الامور الادارية على اساس علمي معتمدة اسلوب ومبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، تأخذ بمبدأ اعتماد تطعيم الاجهزة الادارية بعناصر شابة متفتحة لها مقدرة علمية في التصرف العقلاني

./.

وهنا من الضرورة الاخذ بنظر الاعتبار ان الاجهزة الادارية تشمل القطاعين العام والخاص.

لقد اكتسبت قضية الدور الاجتماعي للعناصر الادارية اهمية كبيرة في العقود الاخيرة من السنين، ونظرا لهيمنة القطاع العام جدا يتنامى طبعا دور مديري اعماله في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لغالبية الدول المتحررة الفتية، ويضمن ذلك في ظروف تطورها على الطريق الراسمالي.

وبالنسبة للقطاع الخاص وفي سياق التطور في البلدان النامية تتكون طبقة كبيرة من المدراء الصناعيين والتجاريين عرفهم بمثابة ضباط صناعيين يتولون تدبير الامور في اثناء عملية العمل باسم الراسمال،اما الباحثون السوفياتيون، عرفوه بصفته مرحليا مشير في الوقت ذاته الى ان فئة الموظفين الروؤساء غير متجانسة جدا، ويضمن ذلك من وجهة نظر التناسب في نشاط مختلف فئات المدراء بين الوظائف الاستغلالية وعملية العمل .

وفيما بعد تمت معالجة الدور الاجتماعي للمدراء في الادبيات السوفياتية بصورة رئيسية .

من مثال الدول الراسمالية المتطورة علما ان العلماء اذ اكدوا على الوحدة بين الطبقة البورجوازية وكبار المدراء اشاروا في الوقت نفسه الى وضع المدراء الخاص وادراكهم لمصالحهم الخصوصية . وسعيهم الى مقابلة المعرفة والخبرة بالثروة الموروثة وبالوصول عن طريق الاهلية المهنية الى اعلى المواقع، بازاحة المالكين من ارباب العمل غير الموءهلين.

./.

ولئن كان المدراء في القطاع الخاص يبدون ميلا الى تكريس الذات طبعا ضمن الاطر البورجوازية وباعتبارهم كتلة من الطبقة البورجوازية، فان هذا ينسب بقدر اكبر من ذلك الى المدراء في القطاع العام، لا سيما بلدان آسيا وافريقيا. ويتصفون هنا بسمات متميزة وبنطاق اوسع في مضمار الاعمال والمهام الاقتصادية والسياسية (1).

ويشكل هذا نتيجة مباشرة لتدخل الدولة المتزايد اكثر في الاقتصاد واستبدال الملكية الخاصة بملكية الدولة وبظهور نمط آخر لادارة الاقتصاد وناجم عن ذلك. وكلما اشتد حزما تقييد (او تصفية) النمط الاحتكاري الاجنبي والنمط الراسمالي الخاص المحلي المتطور وتم بنشاط التخلص من الاصناف الاقطاعية والمماثلة لها والتجارية المصرفية للاستغلال.

ويجب ان تبنى خصائص مدراء القطاع الخاص في البلدان الاسيوية والافريقية مع مراعاة ذكره اعلاه، وكذلك الدور الخاص المتعدد الابعاد والمتباين الذي تضطلع به الشريحة الحاكمة في الشرق غير السوفياتي المعاصر، ان المدراء في القطاع الخاص يمثلون احد المكونات الهامة او احد الاحتياطات الرئيسية لهذه الشريحة، والمقصود بهم الملاكات العليا والمتوسطة الذين لهم ارتباط مباشر بوظيفة الادارة، انهم ليس ضباطا صناعيين فقط في النقل والتجارة والزراعة والموءسسة العلمية والثقافية وانهم يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات وممارسة القيادة العملية

---

(1) انظر اكاديمية العلوم السوفياتية" علم الاستشراق السوفياتي" البيئة الاجتماعية لبلدان الشرق، الاستقرار والتغيرات.
هيئة تحرير" العلوم الاجتماعية والعصر" موسكو 1988 - ص 48 - ص 49.

./.

والرقابة على العمل لدى تنفيذ المهام المطروحة ضمن اطر السياسة الاقتصادية التي ترسمها الحكومة وخاصة في الظروف الراهنة (1).

وفي البلدان ذات التطور الراسمالي بآسيا وافريقيا يكون دور الاداريين في المرحلة الراهنة من تاريخها كبير للغاية بحكم ضعف فئة ارباب الاعمال المحليين وعجزه عن التعامل بدون مساعدة الدولة مع قوة انماط ما قبل الراسمالية المتعددة الفئات من الناحية الاجتماعية.

المطلب الاول : اهمية دور القطاع العام واجهزته الادارية.

ودور القطاع العام وجهاز ادارة الدولة كبير للغاية في بلدان الشرق غير التوجه الاشتراكي على اختلاف اتجاهها في مضمار تحويل تلك الانماط وعموما في تجاوز التركة التقليدية. وبحكم ذلك لا يمكن ان يحدد بدقة الاتجاه الطبقي لنشاط جهاز ادارة الدولة دائما في ظروف العالم الافرو- آسيوي الراهن.

ومما لا ريب فيه فان العناصر الاستغلالية داخل جهاز ادارة الدولة تستخدم هذا التشابه السطحي ظاهريا لتمويه اهدافها ولاضفاء صبغة اشتراكية زائفة عليها والذود عن مصالحها المغرضة الخاصة في القطاع العام، ومن هنا ينبع الحافز الاضافي لاشاعة البيروقراطية (2).

(1) انظر: اكاديمية العلوم السوفياتية" علم الاستشراق السوفياتي" البنية الاجتماعية لبلدان الشرق - الاستقرار والتغيرات. هيئة تحرير"العلوم الاجتماعية والعصر"موسكو1988 - المرجع السابق من ص49 الى 54.
(2) انظر : المرجع السابق - ص 54 - 56.

./.

ويكـون جهـازه عـادة مليئـا بالعناصـر المنحـدرة من الطبقات المالكـة التـي تحتكـر تقريبـا كقاعـدة فـي بلـدان آسيا وافريقيـا الحصـول علـى التعلـيم العالـي.

والشـيء الاسـاسـي وجـودعـلاقـات لهـا فـي الوسـط البيروقـراطي ووسائـل شـراء الـذمم، وتـركـز السلطـة بـأيـدي الاتـوقـراطيـة المواليـة للبـورجـوازيـة التـي تستخـدم هـذه السلطـة لمصلحـة التطـور الراسمالـي. وتسـاعـد بكـافـة السبـل علـىتكـون الطبقـة البـورجوازيـة وتغـدو نفسهـا فئـة عليـا، ويـلاحـظ فـي الشـرق المعـاصـر بقـدر اكبـر توقـف عمليـة تحـول البيـروقـراطيـة الـى بـورجـوازيـة فـي المرحلـة البيئيـة للبـورجـوازيـة البيـروقـراطيـة وذلـك خـلال فتـرة طويلـة. واسبـاب هـذا التوقـف كثيـر. هنـاك اسبـاب منهـا التخلف الاقتصادي والاجتمـاعـي والثقـافـي ونتيجـة ذلـك لاتتوفـر الظـروف فـي كثيـر مـن البلـدان الافـروآسيـويـة للتطـور الطبيعـي لبورجـوازيـة اربـاب الاعمـال الخـاصـة. وتضطلـع البـورجـوازيـة البيـروقـراطيـة بـدور ما يشبه البديـل.

ومـا دمنـا بصـدد الجهـاز الاداري فـي الجزائـر فبالتـأكيدتشترك الجـزائـر فـي الخطـوط العريضـة مما ذكرنـا واذا كـان هنـالـك بعـض الاختـلافـات، فهـي بالقضـايـا التفصيليـة وذلـك باختـلاف الظـروف الموضوعيـة والـذاتيـة لكـل بلـد عـن بقيـة البلـدان الاخـرى من بلـدان العـالـم الثـالـث بوجـه عـام.

هـذا، وتجـدر الاشـارة الـى توضيـح ان نجـاح الاجهـزة الاداريـة ووضوح افـاق تطـورهـا يعتمـد علـى ابـراز ان وجـود مجـالس العمـال واشراكهـا فـي العمـل الاداري تـأخـذ هـذه المسـألـة اهميـة كبيـرة في تطويـر العمـل الاداري، فتشير المادة الثانيـة والثالثـة والخامسـة من قانون التسيير الاشتـراكـي للموءسسـات الى مـا يوضـح اهـم ذلك. ./.

المطلب الثاني : مجالس العمال واشراكها في العمل الاداري.

ضرورة مشاركة مجالس العمال في العمل الاداري وهذا ماتؤكده المواد التالية :

المادة 2 : يتلقى مجلس العمال للموءسسة او للوحدة المشروع الاولي للمخطط السنوي او المتعدد السنوات المقرر من قبل مجلس مديرية الموءسسة او الوحدة .

ويتلقى مجلس عمال الموءسسة القرارات والتوصيات الصادرة عن مجالس عمال الوحدات التي يفحصها و يحللها ويعدلها او يكملها . ويبدي مجلس عمال الموءسسة او الوحدة رأيه على شكل قرارات ومقترحات مبنية على شكل توصيات فيما يخص المشروع الاولي للمخطط على ضوء الاهداف والتوجيهات المخصصة من قبل الحكومة لفرع نشاط الموءسسة .

وتوجه القرارات والتوصيات المذكورة الى مجلس المديرية الذي يوافق على مشروع المخطط ويبلغ كتابة مجلس العمال عن طريق رئيسه النتيجة المخصصة لقراراته وتوصياته مع اعطاء كل المبررات اللازمة في حالة ما اذا لم يوءخذ بهذه القرارات او التوصيات كلها او جزءا منها .

تنص المادة 3 : وتطبيقا لاحكام المادة 30 من الامر رقم 71 - 74 الموءرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمشار اليه اعلاه ، فان مجلس عمال الموءسسة او الوحدة يتلقى من مجلس مديرية الموءسسة او الوحدة الوثائق التالية بعد المصادقة عليها(1):

(1) انظر قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات، الميثاق والنصوص التطبيقية اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للموءسسات - ديسمبر 1975 - ص 91.

./.

1 - الموازنــة .

2 - حساب الاستغلال.

3 - حسابات النتائج.

4 - الجدول السنوي والتقرير الخاص فيما يخص ديون الموءسسة او الوحدة .

5 - تقرير نشاط السنة المالية كما هومحدد بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 75 - 149 الموءرخ في 7 ذي القعدة 1395 الموافق 21 نوفمبر 1975 والمتعلق بمجالس مديريات الموءسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، ويتلقى مجلس عمال الموءسسة ، فضلا عن ذلك، ملاحظات مجالس عمال الوحدة التي يحللها او يعد لها او يكملها .

ويبدي مجلس عمال الموءسسة او الوحدة رايه عن طريق تقديم ملاحظات على شكل قرارات فيما يخص الدقة والملاءمة الاقتصادية للعمليات المتخذة في الوثائق المذكورة ومطابقة التقارير مع الوضعية الحالية للموءسسة او الوحدة طيلة السنة المالية المنصرمة وفيما يخص التقديرات الموجودة في التقارير المذكورة . ويكون لهذا الغرض وفضلا عن ذلك في متناول مجلس عمال الموءسسة تقرير مندوب الحسابات المرتبطة بالموءسسة (1).

كما تشير المادة الرابعة الى السياسة الخاصة بالمستخدمين والتكوين .

---

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات - ديسمبر 1975 - المرجع السابق ص 92.

./.

المادة 4 :ان مجلس عمال الوحدة يفحص مع مجلس مديرية الوحدة في اجتماع مشترك، المشروع الاولي للقوانين الاساسية الخاصة بالعمال والتي يوافقان عليها او يعدلانها معا قبل ارسالها الى مجلس مديرية الموسسة .

ويفحص مجلس عمال الموسسة مع مجلس مديرية الموسسة في اجتماع مشترك المشروع الاولي للقوانين الاساسية للعمال على ضوء مشاريع التعديلات المحتملة المصادق عليها من قبل مجالس العمال ومجالس مديرية الوحدات معا . ويوافق مجلس العمال ومجلس مديرية الموسسة على مشروع القوانين الأساسية الخاصة بعمال الموسسة اثناء اجتماع مشترك.

المادة 5 : ان فحص مشروع جدول المرتبات الخاصة بالموسسة والموافقة عليه . يتمان ضمن نفس الكيفيات المنصوص عليها بالنسبة لمشروع القانون الاساسي لعمال الموسسة .

المادة 6 : يرفع مجلس مديرية الموسسة الى مجلس عمال الموسسة ، المشروع الخاص بتنظيم الموسسة ومشاريع التعديل الخاصة به من اجل ابداء رايها وتوصياتها .

وفي اطار التنظيم الخاص بالموسسات، ان مجلس مديرية الوحدة يرفع الى مجلس عمال الوحدة المشروع الخاص بتنظيم الوحدة ومشاريع التعديل الخاصة به وذلك من اجل ابداء رايه وتوصياته .

المادة 7 : يبدي مجلس عمال الموسسة جميع الاراء والتوصيات فيما يخص التدابير المتخذة من قبل الموسسة من اجل ضمان تحسين مستمر للكفاءة المهنية والمعارف التقنية للعمال، وذلك طبقا للمرسوم رقم 74ـ253 المورخ في 14 ذي الحجة عام 1394 الموافق 28 ديسمبر

./.

سنة 1974(1) المتضمن تحديد كيفيات انشاء لجنة المستخدمين والتكوين واختصاصاتها .

ولنجاح العمل الاداري فمن الضروري خلق اجهزة مراقبة من مهامها مراقبة التسيير وهذا ما نصت عليه المواد التالية :

المادة 16: تطبيقا لاحكام المواد 28 الى 39 من الامر رقم 71 ـ 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمشار اليه اعلاه ، فان مجلس العمال يعبر عن تقديراته المسببة حول تسيير الموءسسة في تقرير سنوي على ضوء التقارير والملاحظات والاقتراحات التي تقدم له من قبل ممثلي مجلس العمال داخل مجلس مديرية التأديب وحفظ الصحة والامن ومن قبل اللجنة الاقتصادية والمالية ولجنة المستخدمين والتكوين ولجنة الشوءون الاجتماعية والثقافية ، ويلاحظ مجلس العمال في هذا التقرير ويحلل النجاح والنقص الملموس في نتائج الموءسسة او الوحدة على ضوء الاهداف والتوجيهات المخصصة من قبل الحكومة الى فرع النشاط او الموءسسة مع الاخذ بعين الاعتبار للاراء والتوصيات التي ابداها حول ما يلي :

ـ مشروع المخطط السنوي كما هو محدد في المادة 6 من المرسوم رقم 75 ـ 149 الموءرخ في 17 ذي القعدة عام 1395، الموافق 21 نوفمبر 1975. والمتعلق بمجالس مديريات

---

(1) انظر قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات ـ ديسمبر 1975 ـ المرجع السابق ص 92. ./.

المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، وبهذه الصفة ان مجلس العمال يبدي رايه على الخصوص حول شروط انجاز المشاريع الجديدة بما فيها الاجال والتكاليف الزائدة المختصة بتلك المشاريع ويقدم على ضوء نتائج المؤسسة اثناء السنة المالية المنصرمة التوصيات بالنسبة للنتائج التي يجب استخلاصها والتدابير التي يجب اتخاذها من اجل تحسين التسيير وزيادة الانتاج والتكاليف والقضاء على التبذير وتقوية التأديب الذاتي في العمل وتحقيق اهداف المخطط(1).

ويسهر مجلس العمال اثناء السنة المالية على تطبيق جميع التدابير المقررة من اجل الوصول الى الاهداف المحددة في المقطع السابق.

وعند الاقتضاء يبدي رايه في تقريره السنوي او عن طريق القرارات اثناء السنة المالية حول كل النفقات غير اللازمة او الاعمال الاخرى مثل التبذير اوالاختلاس المثبت قانونيا على اي مستوى.

ويقترح مجلس عمال المؤسسة او الوحدة على المدير العام للمؤسسة او مدير الوحدة، التدابير التي يجب اتخاذها والملاحقات التي ينبغي الشروع فيها من اجل وضع حد للتبذير او القضاء على الاختلاس المثبت.

---

(1) انظر: الملحق الخاص بمجالس التسيير الذاتي - ص 234.

./.

ومن جهة اخرى، فانه يبرز جميع الاعمال التي كان من شأنها زيادة الانتاجية داخل المؤسسة او الوحدة.

واخيرا وفيما يخص تمثيل مجلس العمال في مجلس المديرية واللجان الدائمة ومجلس التنسيق للموءسسة الاشتراكية (1)

المادة 17: تطبيقا لاحكام المواد من 49 الى 57 من الامر رقم 71-4 الموءرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 المشار اليه اعلاه والمراسيم من رقم 74-251 الى 74 - 255 الموءرخ في 14 ذي الحجة عام 1394 الموافق 28 ديسمبر 1974 المتضمنة تحديد كيفيات انشاء اللجان الدائمة واختصاصاتها وسيرها.

ان مجلس العمال يعين :

1 - من بين اعضائه وعن طريق الانتخاب، ممثليه في لجنة حفظ الصحة والامن ولجنة التأديب. وبالدرجة الاولى من بين اعضائه العمال النقابيين للموءسسة كأعضاء في اللجنة الاقتصادية والمالية ولجنة الشوءون الاجتماعية والثقافية ولجنة المستخدمين والتكوين.

المادة 18: تطبيقا لاحكام المادة 65 من الامر رقم 71 - 74 الموءرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971

---

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات - المصدر السابق.

./.

المشار اليه اعلاه والمرسوم رقم 75 ـ 149 الموءرخ في 17 ذي القعدة عام 1395 الموافق 21 نوفمبر سنة 1975 والمتعلق بمجالس مديريات الموءسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، ان مجلس العمال ينتخب من بين ممثليه الاثنين في مجلس المديرية.

المادة 19: ان رئيس مجلس عمال الموءسسة يمثل هذا المجلس في مجلس التنسيق للموءسسات الاشتراكية التي تساهم فيها الموءسسة طبقا لاحكام المرسوم رقم 75ـ 56 الموءرخ في 16 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 ابريل سنة 1975 والمتعلق بمجالس التنسيق الخاصة بالموءسسات الاشتراكية (1).

ويذهب فريق من الباحثين الى اكثر من ذلك ويشيرون الى ان انواع النشاط الذي يتناوله التنظيم الاداري واحد، سواء في المشروعات الخاصة او في الادارة العامة، وهو ما يجعل الاسس والمبادئ العملية التي يقوم عليها، واحدة بالنسبة للموءسسات الصناعية الخاصة والادارة العامة بالنسبة للاقسام الادارية المختلفة بل وبالنسبة للحكومات برغم اختلاف النظم في كل منها، من ذلك ذهب الصناعي الفرنسي هنري(2)

---

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات ـ المرجع السابق ـ منص93ـ96.
(2) انظر هارولد كونتز، و سيريل اودونل ـ المرجع السابق ـ ص 48.

./.

" فايول " الذي اعتبر الاب الحقيقي لنظرية الادارة الحديثة الى القول بشمول مبادىء الادارة، وذلك من خلال ملاحظاته الدقيقة عن مبادىء عموميات الادارة التي ظهرت عام 1916 تحت عنوان:" الادارة الصناعية العمومية (1) وحول المبادىء العامة للادارة، يرى "فايول" انها اربعة عشر مبدا، دون اعتبار هذه المبادىء ثابتة ومطلقة، بل دعا الى وجوب تغييرها وتطويرها طبقا لظروف الحال ومجال الاستعمال، وهذه هي : تقسيم العمل، السلطة والمسوءولية، النظام وحدة القيادة، وحدة الارشاد، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، مكافأة الموظفين في العمل، المبادرة روح الجماعة (2).

وقد لاحظ فواد مهنا : انه توجد فروق جوهرية بين التنظيم بالنسبة للدولة من ناحية وبالنسبة للمشروعات الخاصة من ناحية اخرى، وان المبادىء التي يرجع اليها في الحالتين ليست طرائق العمل في المشروعات الخاصة تقبل التطبيق بوجه عام في تنظيم اساليب وطرائق المرافق العامة والموءسسات العامة، وعلى الاخص في المرافق والموءسسات الصناعية والتجارية، فانه مما لا شك فيه ان المبادىء والاسس التي يرجع اليها في تكوين سلطة القيادة والسلطة الادارية في القطاع الحكومي، هي مبادىء واسس خاصة بالجهاز الحكومي.

---

(1) انظر: هارولد كونتز" سيريل اودونل" المرجع السابق - ص 47 وما بعدها.
(2) انظر: هارولد كونتز وسيريل تودونل: المرجع السابق - ص 51 وما بعدها(...)

./.

وهـي مبـاديء واسـس ابتكرهـا فقهـاء القانـون العـام واسـاتـذة العلـوم السياسيـة، ولا صلـة لهـا بالمبـاديء التـي ابتكرهـا "تيلـور" و " فايـول" لتنظـيم المشـروعـات الخـاصـة (1).

والجـدير بالذكر ان علمـاء الادارة والادارة العـامـة يميـزون بيـن عنـاصـر التنظـيم الاداري والمبـاديء او التوجيهـات التـي تحكمـه (2).

وسـوف نكتفـي بالاشـارة هنـا الـى اهـم هـذه العناصر والمبـاديء.

أ) عناصر التنظـيم الاداري : لخص السيـد " ليونارد هويت" العناصـر التـي تقـوم عليهـا النظـريـة المجـردة للتنظـيم فـي خمسـة عنـاصـر هـي :

1 - الفـرد ووظيفتـه : تمثـل الوظيفـة والموظـف الـذي يشغلهـا العنصـر فـي كل تنظـيم اداري، فالتنظـيم الاداري ليس فـي حقيقتـه سـوى مجموعـة مـن الـوظـائـف والموظفيـن، لذلـك عـرفـت الوظيفـة بوصفهـا كخليـة اولـى هيكـل التنظـيم الاداري بأنهـا" منصـب او عمـل معيـن يقتضـي مـن شاغلـه القيـام بـواجبـات محـدودة وتحمـل مسوءوليـات معينـة سـواء تفـرغ لذلـك كليـة او لـم يتفـرغ" . امـا " الموظـف" هو الشخـص الـذي يشغـل الوظيفـة بحقـوقهـا وواجباتهـا وتختلـف الشـروط الواجـب توافـرهـا فـي الموظفيـن، ومـا

(1) انظر : الدكتور فوءاد مهنا، مقالة - المرجع السابق - ص 126 ومابعدهـا.
(2) نرجع في ذلك الى د. محمد الطماوي، مباديء الادارة العامة - المرجـع السابق - ص 80 وما بعدها. اشارة : الدكتور بوشيبة مختار، مظاهر السلطـة الرئاسية والوصاية على الموءسسات العامة الاقتصادية - دراسة مقارنـة 1990 - المرجع السابـق - ص 103.

./.

تتطلبه في شاغلها من موءهلات خاصة ومهارات ادارية مرتفعة، تناسب ما يتضمنه من واجبات ومسوءوليات(1).

2 - لهذا اعتبر التنظيم ليس الجمع بين النسب المطلوبة من الوظائف والموظفين، والتنسيق بينهما في خطوات تدريجية تنتهي بنا الى تكوين الادارة او المصلحة او الوزارة المطلوبة في الصورة الهرمية المناسبة.

المطلب الثالث : افاق تطور الجهاز الاداري في الجزائر.

ان افاق تطور الجهاز الاداري يعتمد بلا شك على التخطيط(2) يعتبر تخطيط ومراقبة الانتاج من الانشطة الاساسية في الصناعة التي تحددها في مجموعها مدى تدفق العمليات ابتداء من مرحلة المواد الاولية الى مرحلة المنتجات الجاهزة، ولهذا يجب على ادارة المصنع ان تقوم بممارسة النشاطات المختلفة التي تتضمنها هذه الوظيفة بطريقة سليمة لكي تعمل بأقصى كفاية لها، وحيث ان الانتاج الكمي والنوعي للشركة الصناعية يتحدد بالمهام والاعمال التي تتولاها هذه الادارة لذلك يجب على الادارة العليا ان تجمع كل القوى والامكانيات المادية والبشرية لتحقيق الهدف الانتاجي وهي :

---

(1) الدكتور محمد سليمان الطماوي - مباديء الادارة العامة - المرجع السابق ص 80 = 81 اشارة : الدكتور بوشيبة مختار : مظاهر السلطة الرئاسية والوصاية الادارية على الموءسسات العامة الاقتصادية - دراسة مقارنة المرجع السابق - ص 103 - 104.

(2) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس، اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج، موءسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر - الاسكندرية - 1976 - ص 279.

./.

1 - تنظيم الادارة.
2 - تخطيط الانشطة الادارية.
3 - توجيه العمليات الادارية.
4 - مراقبة نتائج الادارات.
5 - تقسيم اداء الادارات.
6 - تحسين الفعالية.

يتعرض النشاط الانتاجي في قطاع الصناعة لعوامل وقوى توءثر فيه وتشكله بطريقة تتفق والنماذج التنظيمية والادارية السائدة، يضاف الى ذلك ان قوى المنافسة بين الشركات التي تعمل في المجال الانتاجي الواحد، ومرحلة التكنولوجيا التي توءثر في اساليب الانتاج ووسائله تتطلب منا استنباط اجراءات ادارية دقيقة وسليمة حتى نحصل من تكامل الانشطة الادارية المتصلة بالانتاج.

ويترتب على ذلك اننا في معالجة وظيفة تخطيط ومراقبة الانتاج يجب ان نلقي بنظرة عامة على العمليات كلها لضمان التكامل الملائم لاهداف الادارات وللخطط والبرامج التي تنبثق من الاهداف العامة للتنظيم.

ومعنى ذلك ان الاجزاء المكونة لخطط الادارات والبرامج يجب ان تتداخل لترتبط الانشطة مع بعضها البعض داخل الادارة ومع الجماعات في الادارات الاخرى، ويقع على عاتق مدير الادارة تنظيم ادارته ليصل الىالاهداف الموضوعية بفعل عملياته حتى ترتبط الانشطة مع بعضها البعض في نظام يوءدي الىالعمل الموحد والهادف، ويجب ان يراقب الاعمال داخل ادارته بقصد توجيهها الىالاهداف الموضوعة ويقوم في نفس الوقت بتقديم وتحسين

./.

ادائه بالمعرفة التي جمعها والخبرة التي اكتسبها والمعلومات التي توصل اليها، حتى تتدفق الاعمال بانتظام في المسالك المحددة لها نحو غاياتها (1).

ان الغرض من الادارة الصحيحة والمتكاملة هو تحقيق توحيد الجهود الفردية وتنسيقها لتتفق وعمل الالات والمواد والقوى العاملة وبذلك يمكن تحقيق خطط الشركة واهدافها بأكبر قدر من الفعالية وبأقل تكاليف اجمالية ممكنة.

وان المهمة الاولى في سبيل تكوين اداري لتخطيط ومراقبة الانتاج هي تنظيم جميع العوامل الهامة التي تؤثر في انشطة الادارة، ان التنظيم في حد ذاته هو خطة طويلة الاجل لخلق الاطار الذي يبني داخله هيكل الشركة، ويترتب على ذلك ان وظيفة تخطيط ومراقبة الانتاج يجب ان يكون لها اطار متماسك له غرض واتجاه واستمرار. لنحافظ على الهيكل الاساسي للادارة في وجه التعديلات التشغيلية التي تحدده اثناء مختلف السنين.

ولهذا الغرض فان الادارة تكون غير ملائمة من حيث شكلها وطبعها اذا لم يوجد لها اطار، وان الانشطة والخطط لا يمكن ان تتكامل بطريقة تتفق واهداف الشركة وان المشاكل المتكررة الحدوث تقلل من الجهود التي تبذلها الجمعية العاملة في الاداء (2).

---

(1) انظر: الدكتور عبدالغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج المرجع السابق - ص 281 .

(2) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج المرجع السابق - ص 282.

./.

هنـاك عـدة خطـوات يجـب ان نأخـذهـا فـي الاعتبـار حيـن وضـع التنظـيم الاداري لوظيفـة تخطيـط ومراقبـة الانتـاج وهـي :

- يجـب عـلى الادارة العليـا ان تحـدد اهـداف الشـركـة ولهـذا يتحتـم عـلى مديـر ادارة تخطيـط ومـراقبـة الانتـاج ان يتحصـل مـن رئيسـه المبـاشـر عـلى تفهـم واضـح ودقيـق لهـذه الاهـداف. ان هـذا يعتبـر اسـاس تحديـد المطلـوب مـن ادارتـه لتسهـم فـي تحقيـق الاهـداف الموضوعـة، ويجـب عـلى مديـر الادارة ان يتحصـل عـلى تحديـد واضـح لمسـوءولياتـه وسلطتـه والمجـال الـذي يعمـل فيـه، هـو والمروءوسين الذيـن يتعـاونـون معـه .

- ويقـال ان مـن الافضـل ان يسهـم المديـر فـي تنميـة اهـداف الشـركـة فيمـا يتصـل بـادارتـه وفـي تحديـد مجـال الادارة وسلطتهـا. ولكـن القـرار النهـائـي يرجـع الـىالادارة العليـا باعتبـاراتهـا السلطـة التـي لهـا الصـلاحيـة لاتخـاذ الاجـراءات الكفيلـة لمنـع تـداخـل المسـوءوليـات وتعـارض السلطـات والمنـافسـة بيـن الوظـائـف.

- ان التحـديـد الكتـابـي لاهـداف تخطيـط ومـراقبـة الانتـاج تـزودنـا بوسيلـة تنسيـق الاهـداف الاداريـة واهـداف الشـركـة وبذلـك يمكـن اعتبـارهـا عـامـل التكـامـل الـذي يمنـح الادارات، التوجيـه المستمـر كمـا حـددتـه الادارة العليـا وكمـا يجـب ان يطبقـه مـديـر الادارة.

- ان تحـديـد الاهـداف الاداريـة يعتبـر مصـدرا مستنـديـا يظهـر بموافقـة الادارة العليـا ويستخـدم كدليـل فـي تنظـيم وادارةالانشطة.

- يجب ان توصف الاهداف كميا ونوعيا كلما امكن ذلك، فمثلا تحدد الادارة العليا، ان من اهداف الشركة ان يتم تسليم البضائع في المجموعة "ب" للعملاء في ظرف ثلاثة اسابيع او اقل وبالتالي يجب ان تتم وعود التسليم بمقتضاها ويقوم مدير تخطيط الانتاج بوضع نظام يستهدف مواجهة هذا الاشتراط، ومعنى ذلك ان الهدف الذي سبق تحديده يجب ان يوضح لنا اهداف الشركة بما فيها من :

- من الضروري تحديد سياسة الادارة وتفصيلاتها وما تتضمنه من التزامات داخل كتب تستخدمه ادارة التخطيط وتسترشد به في ممارسة انشطتها .وقد يستعين مدير الادارة برئيس قسم الانظمة والاجراءات حين كتابة كتب السياسة حتى يفيد من خبرته ويتفادى التناقضات التي قد تحدث اذا ما انفرد بوضعه ، فان الخطوة التالية هي اعداد خريطة تنظيمية تعكس وسيلة التنظيم التي تواجه الاهداف الادايه على اساس مستمر. ان الخريطة التنظيمية للادارة يجب ان تكون امتدادا لخريطة الشركة ككل وان تحدد مراكز الافراد وان تبين المستويات المختلفة والعلاقات بين المهام (1).

- ويجب ان تعطي صورة كاملة للادارة والتأكد من ان التنظيم الرسمي وغير الرسمي يكون واحد او نفس الشيء يجب وضع توصيفات للمهام والاعمال لجميع

---

(1) راجع الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج - المرجع السابق - ص 283.

./.

المراكز التي تظهر على الخريطة التنظيمية، ويمكن الاستعانة بالهيئة الفنية الاستشارية لتقييم الاعمال في كتابة هذه المواصفات. ويقتضي الامر ضرورة اعطاء كل مركز المجال والمسوءولية التي تمكن المروءوس من الاسهام بنصيبه في تحقيق اهداف الادارة وفي اعداد هيكل عادل للاجور والمرتبات.

ان الاجراءات المتبعة في تنظيم الشركات الصناعية في الدول المتقدمة هي اعداد كتب للانظمة وللاجراءات يعتبر مكملا لكتيب الشركة. ويتولى هذا الكتيب تحديد الانظمة التي يمكن ان تستخدمها الجماعة وعلاقاتها بالعمل مع الادارات الاخرى. ويجب ان تعد اجراءات معينة للعمليات الداخلية لوظيفة تخطيط الانتاج وخاصة كل تصنيف موضوع العمل.

واذا ما احسنا من اعداد هذا الكتيب فانه يسهم في تكامل عمل كل فرد واهداف الادارة والشركة، بالاضافة الى انه يعتبر وسيلة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم.

المعروف ان نظام المخزون السلعي وتحديد ترتيب العاملين من الادوات التي تساعد في استمرار المحافظة على التنظيم كما هو مخطط، ان هذا النظام يظهر عدد العاملين ومهاراتهم من حيث المهام الواجب تأديتها في ادارة تخطيط الانتاج ويشير الى الفعالية النسبية لكل فرد في عمله الحالي ومدى استعداد الفرد البديل له للقيام بعمله (1).

---

(1) انظر: الدكتور عبدالغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج المرجع السابق.

./.

وتوجد عدة انظمة في هذا المجال من بينها اختيار النظام الذي يفلح لطبيعة المهام والاعمال وعدد العاملين ونوع التدريب الذي يتلقونه ووجود تدرج كاف في الوظائف يساعد العاملين على التحرك في السلم الاداري كما هو مخطط وموضوع. اعداد مقاييس تستخدم في تقييم اداء الافراد وفعالية الادارة ككل متكامل. ان تقييم المهام وتوصيفاتها وتحديد هيكل الاجور والرتبات يتضمن معظم الانماط اللازمة لقياس الادارة لكل عمل من انه في بعض الحالات يجب ان تتوسع في استخدام مقاييس معينة.

ومن حيث قياس فعالية الادارة، فيجب استخدام بعض العوامل المتصلة بالكمية والجودة والخدمة، والتكلفة وغيرها في مناطق الاداء الهامة.

ونستطيع بهذه الطريقة ايجاد دلائل نسترشد بها في الفترة الطويلة الاجل لاعداد انماط في مرحلة تخطيط العمل الاداري، وفي اقامة قاعدة يمكن استخدامها لمقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط، ان مقاييس الاداء الاساسية يجب ان تكون متكاملة والاهداف العامة للشركة وان الانماط الموضوعة للاعمال المختلفة وللادارة يجب ان تصلح لمواجهة متطلبات الادارة (1).

ان دور التخطيط متعدد ولكن الغرض الرئيسي له هو في نسبة التنظيم للعمليات الفعلية وبذلك نجد ان مدير مراقبة الانتاج لا يستطيع ان يوجه العاملين او يراقب نشاطاتهم او يقيمها ان تحسن عملياته مهما كان شكل تنظيمه الاداري الا اذا استطاع اولا

---

(1) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس، اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج - المرجع السابق - ص 258.

./.

تخطيط نشاطاته . واذا اتجه الاداري للعمل دون تخطيط فان هذا يؤدي الى نتائج تقل عما هو مطلوب . علاوة على ان التخطيط التشغيلية التي تضعها ادارة تخطيط الانتاج تحرك التخطيط التنظيمي الذي يستهدف ضمان تحقيق اهداف الشركة . والنتيجة ان الخطط تزودنا بدليل نسترشد به في اعمالنا بالاضافة الى تكوين اساس لمقارنة النتائج وتحديد الاختلافات او الانحرافات عن النتائج المخططة .

وظائف ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج :

1 - المو اد : وهي عبارة عن المواد الاولية والاجزاء النمطية الجاهزة والمنتجات نصف الجاهزة التي يجب ان تكون متميزة حين الحاجة اليها لضمان ان تبدأ كل عملية انتاجية في ميعادها المحدد لها . والمهام الواجب القيام بها تتضمن مواصفات المواد وكمياتها ومدى تيسرها ومواعيد التسليم والتنميط وتخفيض التشكيلة والشراء والتنسيق، وتتناول هذه الوظيفة ايضا شراء المنتجات نصف المصنوعة (عقود صناعية بعض الاجزاء في الخارج.

2 - الوسائل :ان غرض هذه الوظيفة هو تحليل وسائل الصناعة الممكنة ومحاولة تحديد احسن وسيلة لا تتعارض مع الظروف القائمة والتسهيلات . ويتناول هذا التحليل الدراسة العامة واختبار العمليات الانتاجية لصناعة الاجزاء المكونة ، او تجميعها ومواصفات الوسائل التي تطبق والتفصيلات المتصلة بالعمليات . وتؤدي هذه الدراسة الى تحديد تتابع العمليات وتقسيم السلعة الى تجميعات رئيسية وتجميعات ثانوية

./.

تعدل حسب القيود المفروضة على التخطيط العام وتدفق العمل(1).

3 - الالات والاجهزة : يجب ان تنسب وسائل الصناعة الى تسهيلات الانتاج القائمة بالاضافة الى ضرورة القيام بدراسة تفصيلية لسياسة احلال الاجهزة ببعضها البعض. تتصل سياسة الصيانة واجراءات الانتاج والجداول الزمنية بالمسوءولية الادارية عن الاجهزة حيث ان مشاكل تدفق العمل والاحتياطات ضد الطوارىء يظهر اثرها في تعطل الانتاج وتوقف العمل. ومن المهام الاخرى المتصلة بالاجهزة ادارة الالات وتقسيم التركيبات والعدد في استخدامها.

4 - تحديد الطريق الصناعي : حين الانتهاء من اختيار الوسائل وتحديد تتابع العمليات، فان كل مرحلة انتاجية تجزأ لتحديد كل عملية بالتفصيل وتقوم الادارة باصدار اوامر الانتاج كما هي مخططة وتحديد الطريق الصناعي الذي يصف تدفق العمل في المصنع. ويتصل الطريق الصناعي بالتخطيط العام والتخزين الوقتي ومواقع الخدمات والقطع والاجزاء المكونة وانظمة مناولة المواد(2). ويعتبر تحديد الطريق الصناعي من وظائف الانتاج الجوهرية التي على اساسها تتم جميع خطوات التخطيط التالية :

5 - التقدير : حين اصدار اوامر الانتاج واعداد استمارات العمليات التفصيلية من حيث مواصفات السرعة والتغذية واستخدام الوسائل اللازمة، فان زمن العملية يمكن حسابه، وتتضمن

---

(1)(2) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس، اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج المرجع السابق.

./.

وظيفة التقدير الاستخدام الشامل لتحليل العملية كما تتصل بالوسائل وبالطريق الصناعي وبقياس العمل حتى تحدد انماط الاداء، ويظهر العنصر الانساني بوضوح في عملية قياس العمل بسبب تأثره بنظم ترتيب العمل وخطط الاجور التشجيعية .

6 ـ التحميل والجدولة : يجب ان تحمل الالات حسب قدرتها لاداء المهمة وحسب طاقاتها ويتم التحميل الالي عن طريق وصله بالطرق الصناعية لضمان تدفق العمل ومع التقدير لضمان استخدام الوسيلة المحددة والتغذية والسرعة . وتعتبر الجدولة من اكثر المهام صعوبة لمدير الانتاج بسبب انها تحدد استخدام الاجهزة والقوى الانسانية وبالتالي تترتب عليها الكفاية الانتاجية للمصنع.

يجب حين اعداد الجداول الانتاجية ان نتأكد من ربط العمليات ببعضها البعض، دون وصول الاجزاء النصف جاهزة الى محطات الانتاج في الازمنة المحددة لها .

ومن عدم تأخير عمليات التجميع، ومن عدم تحميل العمليات التالية لها . ثم تحليل الطاقات العملية لتحدد عمليات التدفيق في خطوط الانتاج المختلفة بطريقة منسقة . يجب ان نعد مسموحات ملائمة لاعداد الالات ولتعديل العمليات ولزمن صيانة الالات وحين النظر في مسألة التحميل الالي، وتعتبر هذه المسموحات من البيانات الهامة للقيام بوظيفة الجدولة .

7 ـ الارسال : تختص هذه الوظيفة بتنفيذ وظائف التخطيط عن طريق اصدار الاوامر والتعليمات حسب الازمنة المخططة

./.

سابقا، وحسب النتائج المحددة في استمارات الطريق الصناعي وفي جداول التحميل الالي، والارسال عبارة عن تصريح ببداية العمليات الانتاجية باصدار المواد والاجزاء المكونة والادوات والاجهزة واستمارات التصليحات العائدة للعمال، وهدف هذه الوظيفة الى ضمان تنفيذ حركة المواد حسب استثمارات الطريق الصناعي المخططة وحسب الجداول الموضوعة (1).

8 - المتابعة : وهي وظيفة متصلة بالرقابة حيث انها تراقب مدى تقدم العمل. وتعتبر خطوة منطقية بعد الارسال. وتقوم المتابعة بالمحافظة على هذه الخطط وتتبع تنفيذها الى مراحلها النهائية. وتعمل على تحقيق الاولوية والاستعراض السريع للاهداف والجداول.

9 - التفتيش : يعتبر التفتيش من الوظائف الهامة في الرقابة بالرغم من ان ضبط الجودة كثيرا ما يفصل عن ادارة تخطيط الانتاج. فالانتقادات الموجهة الىالجودة من العوامل الهامة في تنفيذ الخطط القائمة وفي تخطيط المراحل المقبلة.

فقيود تقسيم العمليات تحدد اجراء تحسينات في وسائل الانتاج او معرفة تكلفة الجودة في مرحلة الرسم والتصميم (2).

10- التقييم : فهذه الوظيفة هي حلقة بين الرقابة وبين التخطيط المقبل. فان عملية التقييم تختص بجميع معلومات قيمة عن الانتاج. وتعتبر هذه المعلومات ضرورية لاعادة

---

(1) انظر : الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج - المرجع السابق.

(2) انظر : الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الاتاج - المرجع السابق - من ص 282 الى ص 287.

./.

التغذية الالية على اساس طويل الاجل حتى يمكن تقييم النتائج الماضية لتحسين الوسائل والتسهيلات.

تعتبر الوظائف السابقة الحد الادنى للمسوءوليات الواجب ان تقوم بها ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج، ولكن هناك مظاهر اضافية للادارة متصلة اتصالا وثيقا بتخطيط الانتاج ووظائفه، منها التخطيط العام للمصنع والصيانة وقياس العمل وتحليل الوسيلة، وقد تضم بعض الموءسسات الصناعية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها المظاهر الاضافية الى ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج التي تقتصر على ادارة التخطيط وفي بعض الموءسسات الاخرى على الوظائف الجوهرية السابق الاشارة اليها، وفي هذه الحالة تجمع ميادين الانتاج الاخرى تحت ادارة منفصلة يطلق عليها ادارة الهندسة الصناعية او ادارة تحليل العمليات او ادارة بحوث العمليات او ا د ا ر ة الوسائل الصناعية او ادارة دراسة العمل .

ويلاحظ ان ادارة الهندسة الصناعية التي يعتبر استخدامها شائعا فيالصناعة لا يمكن ان توءدي الاغراض التي تتولاها ا د ا ر ة تخطيط ومراقبة الانتاج لانها تعتبر جزءا من الهندسة الصناعية .

ان توزيع المسوءوليات في الصناعة بين هاتين الادارتين يتفاوت تفاوتا كبيرا على حسب نوع الانتاج وحجم المباني الصناعية والاهمية التي تمنحها الادارة العليا لبعض الوظائف واثر الكفايات الشخصية في التنظيم .

ان نظام الادارة الاقتصادية وتنظيم الانتاج لا يساهم في تنمية وتطوير دور كل فرع من فروع القطاعات الانتاجية والخدمية ولا يجمع

./.

بشكل صحيح الادارة القطاعية مع الادارة الاقليمية. فالملاحظ ان الادارة بمختلف صورها لم تقم بعد بعمل تخطيطي جيد في الادارة الاقتصادية وما تزال اجهزة التخطيط لا تدرك بشكل جيد مقدار الامكانيات وحدود الاحتياجات، ولا بد ان نوءكد هنا ان احد اهم النواقص في الادارة الاقتصادية على وجه التحديد يكمن بوجه عام في البيروقراطية والاسلوب الاداري في الادارة، كما ظهر بشكل واضح وجلي في الاهمية القليلة المعطاة للكفاءة الانتاجية والنوعية، كما يظهر في الاسلوب الحرفي المجزأ في التنظيم ذي اسلوب العمل في كثير من الاحيان بعيدا عن الواقع ويظهر في الشعور بعدم المسوءولية في بعض الامكنة احيانا ويلاحظ ان هناك سلسلة من المشاكل المتعلقة بالتوزيع والتداول والاسعار والاجور لا تبتعد بأي حال عن وجهات نظر خاطئة فيما يتعلق بادارة الاعمال وايرادات ومصروفات الدولة والارباح والخسائر.

وهنا ملاحظة ترتبط بنواقص العمل الاداري في الجزائر وبالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتفاديها الا انها لا زالت قائمة وهي ان الجهاز الاداري وموءسسات التنفيذ تنقصها فيكثير من الاحيان الكفاءة الضرورية لتسيير الامور بالشكل المطلوب. ان الهدف الاساسي من التنظيم الاداري يتركز على مسألة التنسيق والرقابة على فعالية اية موءسسة وبالرغم من ندرة وجود موءسستين او مشروعين متشابهين بالكامل الا انه توجد بعض المبادىء الاساسية التي يمكن ان تسترشد بها فياعتبار الحاجات التنظيمية لاي موءسسة او مشروع انتاجي او غير انتاجي. فمن البديهي تبرز ضرورة :

./.

أ) اقامة حدود واضحة بين السلطة والمسؤولية الذاتية .

ب) بحث وضع مقاييس لتقييم العمل في حدود المتطلبات الضرورية لانجاز المهام .

ج) تحديد جدي للمهارات المتخصصة والامكانيات المتوفرة لدى العاملين والاشخاص الممكن الحصول عليهم من اجل امكانية استخدامهم بالقدر الممكن.

د) ضرورة تطوير خطوط للتنسيق والتسهيل من اجل تنمية روح الانسجام والتفاهم بين مجموع العاملين.

ان هذه المقدمة تعطينا مقدمة للتأكيد على ان الاجهزة الادارية هي الربان الموجه لقيادة الاقتصاد الوطني.

***

الخلاصة العامة :

يعتبر الجهاز الاداري في اية موءسسة او مشروع اقتصادي كان او ثقافي، اجتماعي او في قطاع الخدمات ضرورة ملزمة باعتباره قائدا وموجها ، فكل من هذه القطاعات، وكلما كان هذا الجهاز متطورا ومتينا ويعمل بكفاءة عالية كلما كان هذا الميدان نشطا وفعالا، ويسير بنسق وتخطيط وبفاعلية كبيرة . فكل هذه الموءسسات لا بد وان تضع هدفا امامها اذا ماارادت النجاح فيانجاز المهام الموكلة اليها ، نضع هدف تكوين مثل هذا الجهاز ولا يكون هذا الجهاز غاية الا بمقدار المهمة الموكلة اليه فهو هدف وغاية على حد سواء.

الجهاز الاداري ربان تعتمد على كفاءته الاجهزة الاخرى، وعليه من الضروري ان يكون تركيبه ونشاطه معتمدا التخطيط العلمي العقلاني، فالجهاز الاداري الذي يسير الامور عشوائيا وبصورة عفوية لا بد وان يخفق في عمله ، ولا يمكنه اطلاقا من ان يوءدي واجبه ، فعدد العاملين في هذه الاجهزة يجب ان يكون متكافئا مع الامكانيات المتوفرة ومنسجما مع الاهداف الموضوعة امامه لانجازها ، بحيث لا يعاني من النقص عدديا او ماديا ولا يواجه مشكلة البطالة المقنعة التي تثقل كاهله وتعيقه من القيام بمسوءولياته ، فزيادة العدد عن الحد المطلوب تفقد الجهاز تحديد المسوءوليات بأي حال من الاحوال.

ان تخطيط مكونات الجهاز المادية والبشرية بحاجة بلا شك الى التفهم الكامل لعمل الجهاز، فمن المعلوم ان الاجهزة الادارية اقتصادية وفنية وقانونية ومالية وغيرها ولذلك

./.

ومـن الموءكـدات هـذه الاجهـزة تختلـف كليـا باختـلاف وظـائفهـا واهـدافهـا واسلـوب عملهـا وطريقـة الاشراف عليهـا ومراقبـة عملهـا ، ولهـذا فان عمليـة التخطيـط مـن الضـروري ان تكـون منسجمـة وملائمـة لتلـك الاختـلافـات ولا يعنـي هـذا بالضـرورة ان لا تكـون عـوامل مشتركـة بيـن هـذه الاجهـزة اذان المبـاديء التـي ترتكـز عليهـا او تنبثق علـى اساسهـا ذات اسـس مشتركـة وموحـدة حتمـا . ولكـن مـع ذلك ان العمل فـيهـذه الاجهـزة يحتـاج الـى جهـد كبيـر ويعتبـر التنظيـم الاداري وسيلـة تنسـق بموجبهـا الجهـود الاساسيـة والموجـودات والامـوال فـي انتـاج السلـع والخدمـات، ومن هنـا ينبثـق السـوءال التـالـي: ما هـي وظيفـة الاداري فـي مثـل هـذا التنظـيم ، وما هـيالمبـاديء التـي يمكـن ان يستعملهـا فـي بنـاء تنظـيم فعـال وكيـف يمكنـه ان يخطـط مـن اجـل الرقـابـة الاداريـة ومـا هـي الاتجـاهـات الحالية فـي التنظـيم الاداري ومـا هـي السبـل التـي يمكـن استعمـالهـا فـي تطـويـر العمـل الاداري وتحسينـه ؟ مـن هـذا المنطلـق يمكـن تقسـيم الوظـائـف الاساسيـة لاي مشـروع انتـاجـي بشكـل عـام الىمجموعتين :

- الاولى - مجموعةتقريـر السياسـات.
- الثانية- المجموعـة الاداريـة .

ان ما يهمنـا بهـذا الصـدد هو المجموعـة الثـانيـة اذ تتضمـن كـل الوظـائـف الاخـرى وبشكـل مبدئي الوظـائـف الداخلـة بطبيعتهـا والتـي تعـالـج سيـاسـة موضوعـة مـن قبـل الادارة العليـا او مجموعـة تقريرالسياسات.

لقـد اثبتـت التجـارب فـي جميـع مجـالـس الادارة مـن مختلـف البلـدان وخـاصـة اوربـا فتعزيـزا للمبـادرة الغيـر وافيـة للموظفيـن الاداريـيـن، اعتمـدت فـي كـل مكـان حركـة المجـدديـن العقـلانيـة ، وادى ذلـك الـى تشجيـع العمـال اليـدوييـن والتقنييـن علـى ان ينتقـدوا

./.

تصرفات الادارة في الشوءون والتنظيمات التقنية، وان يتقدموا باقتراحات للتغيير وبابتكارات وتحسينات. وكوفيء الذين قبلت مشاريع خططهم بالنسبة الى الاقتصاديات التي تناولها تطبيق اقتراحاتهم. بينما استطاع المجددين ان يتخذوا التدابير ذاتها، واخيرا ان يجلوا آرائهم وافكارهم.

وقد وضعت منوعات من الحوافز الاخرى لموازنة نظام الاجور والذي يتطلب جهودا من فريق مشترك في المنافسة مع فرقا او مصانع اخرى تحت عناوين المحاكاة الاجتماعية، وهي في مثيلاتها للمراحل الاولى للنظام التوجيهي اكثر منها لاصلاحات هذا الزمن لم تكن بأية كيفية في غير مكانها، وخرجت نتيجة تلائم وضع الجزائر الخاص:

من هذا المنطلق عالجنا اهمية التنظيم الاداري باعتباره وسيلة هامة اذا ما اردنا تحقيق التطور. الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الجاد وباعتباره غاية لانه تصبح مسألة تكوين جهاز اداري له القدرة على تحقيق الاهداف لانه بدون هذا الجهاز تصبح مسألة دفع عجلة التنمية الى الامام مستحيلة. وقد عالجنا هذا الموضوع في الفصل الاول واعطيناه اهمية على اساس ان اهمية التنظيم الاداري ليست رغبة او فكرة طارئة بل عملية ثورية حقيقية لكل عمل جاد وربطنا موضوع التنظيم الاداري في التخطيط بالجزائر واثره على التنمية بأشكالها على اساس الترابط العضوي المتين بين الاجهزة الادارية واجهزة التخطيط ولا يمكن الفصل بينهما وخاصة ان التخطيط الاداري يأخذ مكانة هامة في الجزائر على اساس تكوين الانسان الاداري تكوينا متكاملا فيصبح قادرا على الوفاء بواجباته وهنا ارتأينا درج الموضوع اشراك العمال في الادارة

./.

واثر ذلك على التنمية ودورهم في الرقابة باعتبار ان هذه المسألة ضرورية في بلدان العالم الثالث ومنها الجزائر لإدارة حقيقية ولا تخطيط ناجح بدون اشراك العمال سيما وهذا ما تطرقنا اليه ان هناك مشاكل وعراقيل عديدة تواجه عملية التنمية في الجزائر حيث ان الجزائر لم ترث من الاستعمار الفرنسي غير التخلف والاستغلال واساليب العمل المختلفة ولهذا تصبح مسألة وجود جهاز اداري مسيرا مبني على الاسس الديمقراطية الصحيحة متفاعلا مع مجموع العاملين ومنسقا مع اجهزة التخطيط بشتى صورها وامكاناتها، وخلق الامكانيات لتصفية المشاكل والعراقيل هذه فالبيروقارطية وغرس روح الشعور بالمسؤولية بدل من التسيب الليبرالي وابعاد العمل العشوائي وفسح المجال للعناصر الشابة الكفأة المتطورة، ان كل ذلك يرتبط بلا شك بوجود الانسان، وخلاصة القول ان الاجهزة الادارية تخلق في مجال عملها آثارا سلبية عند ما لم تكن بالمستوى اللائق وتترك آثارا ايجابية عندما تكون كفأة وبالمستوى المطلوب، وبالتأكيد تنهض مثل هذه الاجهزة بعملية التنمية بشكل فعال وعلى ضوء ذلك تطرقنا لهذا الموضوع في الفصل الثالث بصورة واسعة وتوصلنا الى حقيقة ان تطور النظام الاداري في الجزائر له افاق واسعة ورحبة سيما وان القاعدة الاقتصادية اخذة في التطور رغم المشاكل التي تسبح بها الا ان ذلك يبقى مرتبطا بتكوين الانسان المنتج الجاد المبدع والذي يضع مسألة الشعور بالمسؤولية نصب عينيه وبالرغم من تعثر الاجهزة الادارية الحالية بوجه عام الا ان ذلك لا يمنع من القول آفاق التطور واسعة سواء في العمل الاداري الانتاجي المادي او الخدمي او المال وغيرها. ويمكن ملاحظة

./.

اننا اشرنا الى بعض القوانين الصادرة سواء في مجال التسيير الذاتي للموءسسات او غيرها كالتي تتعلق بالاجور او الحوافز المادية او القانون العام للعامل. ان هذه القوانين ترتبط عضويا بالقانون الاداري ومرتبطة بنفس الوقت بالتطور الاقتصادي والاجتماعي ومرد ذلك هو ان ما يتعلق بالشوءون الادارية يرتبط بكل مجالات الحياة التي يعيشها العالم المتحضر، واخيرا نتمنى ان نكون قد وفقنا في اعطاء الموضوع حقه ولو نسبيا .

" تم بحمد الله "

***

ملحــــق

خاص بمجالس التسيير الذاتي

1 - **مجلـس العمال :**

ان الاحكام الرئيسية المتعلقة بمجلس العمال هي كالاتي :

المادة 20: ينتخب مجلس عمال الوحدة لمدة ثلاثة اعوام من قبل جمعية عمال الوحدة .

المادة 21 : تتألف جمعية عمال الوحدة من مجموع عمال الوحدة الذين لهم ستة اشهر على الاقل من العمل الفعلي.

المادة 22 : ينتخب مجلس عمال الموءسسة لمدة ثلاثة اعوام من قبل مجالس عمال الوحدات التي تتألف منها الموءسسة

المادة 23: ان مجلس عمال الوحدة مسوءول امام الجمعية التي انتخبته ويقدم حسابا عن نشاطاته مرة في السنة على الاقل، ان مجلس عمال الموءسسة مسوءول امام المجالس التي انتخبته .

المادة 24: يتألف مجلس عمال الموءسسة او الوحدة من سبعة اعضاء الى خمسة وعشرين عضوا حسب الاهمية العددية لجمعية العمال (1).

---

(1) انظر مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق.

./.

المادة 29 : يصدر مجلس العمال اراءه وتوصياته حول :
- مشروع مخطط لتطوير الوحدة او الموءسسة في نطاق تحضير المخطط الوطني.
- الحسابات التقديرية لايرادات ومصاريف الموءسسة اوالوحدة .
- مشاريع البرامج المتعلقة بالنشاط ولا سيما بالانتاج والتموين والتسويق .
- مشروع برنامج الاستثمارات.

المادة 30 : يبدي مجلس العمال رايه فيما يلي :
- التقرير الخاص بتنفيذ المخطط السنوي.
- حسابات الاستغلال والميزانية السنوية وتقرير المندوبين للحسابات.

المادة 31 : يشترك مجلس العمال مع المديرية في اعداد سياسة الموظفين والتكوين المهني(1).

المادة 33 : يصادق مجلس العمال على النظام الداخلي للموءسسة او الوحدة وذلك بالانعقاد مع المديرية وطبقا للقوانين والنظم الجاري بها العمل.

المادة 35 : يتولى مجلس العمال مصلحة الشوءون الاجتماعية .

المادة 37 : يستشار مجلس العمال في التعديلات الهامة المدخلة على هياكل الوحدة الموءسسة .

---

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق .

./.

المادة 39 : يسهر مجلس العمال على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الانتاج وقابلية وعلى التحسين المستمر للجودة وعلى القضاء على التبذير وعلى مراعاة النظام في العمل وتحقيق اهداف المخطط (1).

المادة 45 : تتخذ مقررات ولوائح وتوصيات مجلس العمال بأغلبية الاعضاء الحاضرين.

المادة 47 : يجوز وقف او حل مجلس العمال في حالة عجز اواخطاء جسيمة يرتكبها عند ممارسة اختصاصاته (2).

المادة 48 : يستفيد العامل الذي له مسوءوليات مباشرة في التسيير داخل الموءسسة او الوحدة من جميع الاحكام القانونية والتنظيمية المنصوص عليها لتسهيل قيامه بوكالته . ولا يمكن ان يكون موضوعا لعقوبة بسبب المواقف التي يتخذها اثناء ممارسة مهمته داخل هيئات الموءسسة او الوحدة او من اجلها.

اللجان الدائمة :

المادة 49 : يمكن ان يحدث داخل كل موءسسة او وحدة لجنة او عدة لجان دائمة وعلى اي حال لا يمكن احداث اكثر من خمس لجان للشوءون التالية :

---

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات - 18 أكتوبر 1989 - المرجع السابق.

./.

1 - الشؤون الاقتصادية والمالية .

2 - الشؤون الاجتماعية والثقافية .

3 - شؤون المستخدمين والتكوين.

4 - الشؤون التأديبية .

5 - شؤون حفظ الصحة والامن.

المادة 50 : تتألف اللجان الدائمة من اعضاء يعينهم مجلس العمال بالاولوية من بين اعضائه الا اذا كانت هذه اللجان مدعوة للحكم في مسائل تتعلق بالنظام وحفظ الصحة والامن.

ففي هذه الحالة تكون اللجنة مؤلفة لنسبة النصف من ممثلين لمجلس العمال وممثلين تعينهم المديرية نظرا لاختصاصاتهم (1).

المادة 51 : تكلف اللجنة الاقتصادية والمالية على وجه العموم بدراسة جميع مسائل قابلية الانتاج والتسيير العادي في المجالين الاقتصادي والمالي وتشترك على الخصوص في ابرام الصفقات(2).

المادة 52 : تكلف لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية بدراسة جميع المسائل المتعلقة بوضعية العمال الاجتماعية وبالتسيير عند الاقتضاء للمؤسسات الاجتماعية والثقافية التابعة للمؤسسة او الوحدة .

---

(2)(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق.

./.

المادة 53 : تكلف لجنة المستخدمين والتكوين المهني بالمشاركة في اعداد سياسة المستخدمين والتكوين وتستشار اجباريا في المسائل المتعلقة بتوظيف المستخدمين والموارد والفوائد المادية الممنوحة للمستخدمين.

المادة 54 : تكلف اللجنة التأديبية باعطاء راي سابق في كل المسائل المتعلقة بتأديب المستخدمين والتي تعرض عليها اجباريا من طرف المدير.
ان الراي السابق لا يكون ضروريا في حالة استعجال.

المادة 55 : تكون للعمال الخاضعين للسلطة السلمية للمديرية الحقوق التي يضمنها القانون فيما يتعلق بالتوظيف او الترقية او التسريح.

المادة 56 : تتأكد اللجنة الخاصة بحفظ الصحة وبالامن من تطبيق القواعد التنظيمية المتعلقة لحفظ الصحة والامن وتقترح جميع التحسينات التي تراها مستحبة وتقوم علاوة على ذلك بدور تكوين المستخدمين فيما يتعلق بالوقاية.

اما فيما يخص القطاع الخاص والذي يختلف تماما في طبيعته من حيث حقوق وواجبات العمال ومن حيث تواجده في المنشآت الصغيرة بوجه عام وكذلك في المنشآت المتوسطة والذي آخذة في التطور مستقبلا، وقد جاء مشاركة في مجال الادارة بشكل ينسجم مع الاوضاع الراهنة والحالة المستقبلة وعلى الاسس التالية :

.9.

المادة 2 : يحدث فرع نقابي من قبل الاتحاد العام للعمال الجزائريين في شكل وحدة او موءسسة او استغلال تابع للقطاع الخاص يشغل من سبعة الى تسعة عمال دائميين، وينتخب افراد الفرع النقابي مكتبهم ثم يعين هذا الاخير القائم بالكتابة ويحدث مكتب نقابي للموءسسة او الاستغلال في الموءسسات التي تشتمل على الاقل من عشرة عمال واكثر من اربعة عمال يجري انتخاب المندوب النقابي من قبل هوءلاء العمال.

المادة 5 : ان الامين العام للفرع النقابي او الموءسسة اوالاستغلال يمكنه بالاضافة لوظيفته ان يقوم باجراءات التقاضي والمطالبة امام المحاكم المختصة بالحقوق ورفع الدعاوي المقررة بالقانون بجهة النقابات وذلك لحماية المصالح المهنية الجماعية او الفردية لعمال الوحدة او الموءسسة او الاستغلال(1).

المادة 6 : يحضر اجتماعات مجلس الادارة او التسيير للموءسسة ان وجد عضوان من اعضاء المكتب النقابي، يكون احدهما الامين العام ويقدمان تقريرا على اثر نهاية كل اجتماع.

---

(1) انظر الامر رقم 71 ـ 75 الموءرخ في 16 نوفمبر يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمال، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات ـ المرجع السابق ـ ص 151.

./.

المادة 9 : يتعين على رب العمل ان يضع تحت تصرف المكتب النقابي المكان والادوات الضرورية لنشاطه، وذلك تبعا لاهمية الوحدة او الموءسسة او الاستغلال، ويخصص لزوما مكانا لتلصيق البلاغات النقابية .

المادة 11 : يدرس المكتب النقابي لعمال الوحدة او الموءسسة او الاستغلال كل تدبير من شأنه زيادة الانتاج وتحسين المردود. كما يمكنه ان يقترح ذلك.
ويدلي برايه في مطابقة تشريع العمل المعروضة من رب العمل، وينبغي عليه استلام المستندات المتعلقة ب:

- برنامج الاستثمار.
- وحساب الاستغلال او الميزانية السنوية، وحساب الارباح والخسائر للاطلاع عليها وابداء الراي بشأنها .
- يمكن للمكتب النقابي ان يطلع ايضا على جميع الوثائق التي من شأنها ان تنيره فيما يخص السير العام وادارة الوحدة او الموءسسة او الاستغلال.
- ويمكن ان يستدعي مندوبي الحسابات والحصول على اي توضيحات فيما يتعلق بالوضعية المالية للموءسسة يجوز للمكتب النقابي ابداء جميع الملاحظات المفيدة التي تبلغ لزوما الى الجمعية العامة للمساهمين وفي آن واحد مع تقرير مجلس الادارة ان كان موجودا.(1)

---

(1) انظر: الامر رقم 71 - 75 الموءرخ في 16 نوفمبر، يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات المرجع السابق .

./.

المادة 12 : تنظم اجتماعات دورية من المكتب النقابي ورب العمل بقصد تسوية كل مسألة تتناول العلاقات المهنية ضمن المؤسسة (1).

ويقوم المكتب النقابي للوحدة او المؤسسة او الاستغلال فيما يخص العلاقات المهنية بما يلي :

أ) السهر على تطبيق الاحكام القانونية والنظامية الخاصة بقانون العمل واطلاع مفتش العمل على كل مخالفة لتلك الاحكام.

ب) تقديم كل شكوى فردية او جماعية غير مستجابة الى رب العمل ولا سيما الشكاوي المتعلقة بتطبيق معدلات الاجر والتصنيف المهني ومعايير العمل وذلك طبقا للتشريع الخاص بهذه المواد.

ج) مراقبة مصلحة التكوين المهني للعمال وترقيتهم بما في ذلك محو الامية ولا سيما بتحديد سياسة التكوين بالاتفاق مع رب العمل، وبمتابعة تنفيذ هذه السياسة.

د) تعيين ممثلي العمال الاعضاء في اللجنة المتساوية الاعضاء لحفظ الصحة والامن وتتأكد هذه اللجنة من احترام القواعد النظامية لحفظ الصحة والامن والانتاجية، وتقترح كل تحسين تراه مرغوبا فيه

---

(1) انظر: الامر رقم 71 - 75 المؤرخ في 16 نوفمبر، يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات - المرجع السابق.

./.

وتمارس دور التكوين في ميدان مثل الاختيار من بين اعضائه الذين يشاركون في اعمال اللجنة المتساوية الاعضاء للتأديب.

و) مراقبة تطبيق التنظيم المتعلق بطب العمل.

ز) المشاركة في وضع النظام الداخلي.

ح) التفاوض مع رب العمل في الاتفاقيات المتعلقة بالموءسسة او المقاولة والتوقيع عليها معه .

المادة 15 : لا يجوز القيام بالاضراب عن العمل الا بعد اشعار مفتش العمل بالمصالحة وبعد موافقة السلطات النقابية .

المادة 17 : يتولى المكتب النقابي للوحدة او الموءسسة اوالاستغلال النشاطات الاجتماعية ويصادق على الميزانية .

المادة 20 : تحدث لجنة للنشاطات الاجتماعية في كل وحدة او موءسسة او استغلال تشغل عادة اكثر من 50 عضوا وتوضع اللجنة تحت رقابة المكتب النقابي الذي يعين اعضائها ، وان هذه الصيغة تندرج في اطار برامج تنمية الاصلاحات السياسية الاقتصادية التي شرع فيها وعليه يجب ان تستند الى المعطيات الدستورية الجديدة وتندرج في اطار النظام الجديد للعلاقات الاجتماعية الذي سيبرز حين ممارسة الحق النقابي واصلاح النظام المحدد لعلاقات العمل ان الوضعية السائدة في مجال مشاركة العمال

./.

في حياة الموءسسة انطلاقا من تقييم الامر المتضمن للتسيير الاشتراكي للموءسسات حيث اقيمت عدة ندوات على النطاق الوطني لهذا الغرض وكذلك يمكن ضبط الوضعية السائدة من خلال الامر رقم 71 ـ 75 المتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل في القطاع الخاص والذي اشرنا اليه (1).

اما فيما يتعلق بالنظام الداخلي للموءسسة وللوحدة فتنص على ذلك المواد التالية :

المادة 8 : تطبيقا لاحكام المادة 33 من الامر رقم 71 ـ 74 الموءرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر 1971 المشار اليه اعلاه ولتشريع العمل الساري المفعول.

أ) ان مجلس مديرية الموءسسة يرفع الى مجلس عمال الموءسسة المشروع الاولي والنظام الداخلي للموءسسة الذي يحدد الاطار العام والاحكام الاساسية التي يجب ان توجد في الانظمة الداخلية للوحدات.

ويعد مجلس عمال الموءسسة مع مجلس مديرية الموءسسة مشروع النظام الداخلي للموءسسة ويوافق عليه بعد ذلك .

---

(1) انظر: الامر رقم 71 ـ 75 الموءرخ في 16 نوفمبر، يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات ـ المرجع السابق .

./.

ب) تطبيقا للنظام الداخلي للموءسسة ، ان مجلس مديرية الوحدة يرفع الى مجلس عمال الوحدة المشروع الاولى للنظام الداخلي للوحدة ، ويعد مجلس عمال الوحدة مع مجلس مديرية الوحدة مشروع النظام الداخلي للوحدة ويوافق عليه بعد ذلك.

ج) ان مشروع النظام الداخلي المصادق عليه من قبل مجلس عمال الموءسسة اومجلس عمال الوحدة يخضع الى المصادقة المنصوص عليها في تشريع العمل الساري المفعول (1).

المادة 9 : فضلا عن الحالات المنصوص عليها في المادتين 4 و5 وبدون الاضرار بأحكام المادتين 13 و 14 ادناه، ان مجلس عمال الموءسسة والوحدة يستشار من قبل المديرية فيما يخص كل مشروع للاصلاح الاساسي الذي يعنى بوضعية العمال ويفحص الانعكاسات المحتملة التي يمكن ان تنشأ من جراء كل التعديلات الهامة لهياكل الوحدة والموءسسة فيما يخص المستخدمين.

المادة 10 : تطبيقا لاحكام المادة 35 من الامر رقم 71- 74 الموءرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971، والمشار اليه اعلاه، يحدد ويراقب مجلس العمال

---

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات - المرجع السابق - ص 93.

./.

تنفيذ السياسة الاجتماعية والثقافية للموءسسة او الوحدة وذلك ضمن نطاق القوانين والتشريع الجاري به العمل(1).

وبهذه الصفة فهو يصادق على مشاريع البرامج الخاصة بالنشاط وميزانية التجهيز والسير السنوي لهيئات الخدمات الاجتماعية والثقافية وكذلك التقرير المالي فيما يخص تنفيذ الميزانيات المذكورة قبل ارسالها الى مندوب الحسابات المرتبط بالموءسسة وخلافا لاحكام المادة 6 من هذا المرسوم فان التنظيم الخاص بمصالح الخدمات الاجتماعية والثقافية يتم اعداده من قبل مجلس العمال ومجلس مديرية الموءسسة معا على ضوء اقتراحات مجالس عمال الوحدة المرفقة بالملاحظات المختلفة لمجلس مديرية الوحدة . ويوافق مجلس عمال الموءسسة عليه بعد ذلك.

2 - اما بالنسبة الى النتائج المالية فتشير المواد التالية :

المادة 11 : بعد القفل النهائي لحسابات الموءسسة يتلقى مجلس عمال الموءسسة من مجلس مديرية الموءسسة مشروع حساب تخصيص النتائج للموءسسة وكذلك الملاحظات الاحتمالية لمجلس مديرية الموءسسة .

---

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات - المرجع السابق.ص94.

./.

ويقـــرر مجلـــس العمـال تخصيـــص النتائج المالية للموءسســـــة :

- علـى ضـــوء حسابـــات تخصيــــص النتـائـــج والملاحظـــات المحتملـــة لمجلـــس مـديـريـــة الموءسســة والخاصــــة بتلـــك النتـائـــج.

- طبقـــا للمـــادة 83 مـــن الامـــر رقـــم 71 - 74 المـــوءرخ فـــي 28 رمضـــان عـــام 1391 المـوافـــق 16 نـــوفمبـــر سنـــة 1971 والمشـــار اليـــه اعـــلاه والنصـــوص اللاحقــة لـــه.

- والاحكـــام التنظيميـــة المحـددة لكيفيـــات تخصيـص نتائـــج الموءسســـة الاشتـراكيـــة.

المادة 12 : يقـــرر مجلـــس العمـــال عـلىاســاس احكـــام المادة 11 اعـلاه، تـوزيـــع حصـة النتـائـــج المحـددة والمخصصــــة لمجمـــــوع العمـــال بيـــن مختلـــف الـوحـــدات التـــي تشكل الموءسسة بعـــد ضـــم المساهمــــة المخصصــــة للموءسســـة بـرسـم عمـــل التضامـــــن بيـــن مختلـــف موءسســـات عمـــال القطـــاع الاشتـــراكـــي (1).

- وبخصـــوص تبديـــل هيـاكـــل الـوحـــدة فـــي المـوءسسة تشيـــر المـــادة 13 الـــيها يلـــي :

- يرفـــع مجلـــس مديـريـــة الـوحـــدة الـــى مجلس عمـــال

---

(1) انظر : قانون التسيير الاشتراكـــي للموءسسات - المصدر السابق.

الوحدة من اجل ابداء رايه ، كل مشروع خاص بالتوسع الى قطاعات جديدة لنشاطات الوحدة او كل مشروع لتوسيع نشاطات الموءسسة عندما تتطلب مثل هذه المشاريع تعديلات هامة في هياكل الوحدة .

- ان استشارة مجلس عمال الوحدة هي من حكم القانون فيما يخص كل مشروع للتوسع ينجر عنه ضم وحدة الى اخرى او ادماجها او فصلها او تحويلها .

المادة 14 : يرفع مجلس مديرية الى مجلس عمال الموءسسة في اطار هدف هذه الاخيرة كما هومحدد في قانونها الاساسي مثل المشاريع التي تنجم عنها تعديلات هامة في هياكل الموءسسة .

ان استشارة مجلس عمال الموءسسة هي من حكم القانون فيما يخص كل مشروع لتوسيع نشاطات الموءسسة التي تنطوي على احداث وحدات جديدة او ضمها او دمجها او فصلها او تحويل وحدات داخل الموءسسة او يمس وحدات الموءسسة والوحدات الخارجية التابعة لها . وثبت في صحة جرد املاك الوحدات التي مستها التعديلات المذكورة الخاصة بالهياكل والتابعة للموءسسة .

اما مسألة اللجوء الى شخصيات بامكانها توجيه

./.

مجلس العمال تشير المادة 15 الى ما يلي:
ان كيفيات لجوء مجلس العمال الى شخصيات بامكانها ان توجهه، محددة بموجب المرسوم رقم 74 - 256 المؤرخ في 14 ذي الحجة عام 1394، الموافق 28 ديسمبر سنة 1974 والمتعلق بكيفيات تدخل الاشخاص المؤهلين لتقديم الايضاحات لمجلس العمال في المؤسسات الاشتراكية (1).

وهنا تجدر الاشارة الى مضمون وتركيب مجلس العمال

المادة 19 : يحدث في كل مؤسسة وكل وحدة مجلس للعمال.

المادة 25 : يكون ناخبا كل عامل يبلغ من العمر تسع عشرة سنة كاملة ويتمتع بحقوقه الوطنية وله ستة اشهر على الاقل من العمل الفعلي داخل المؤسسة.

المادة 26 : يكون قابلا للانتخابات كل عامل ناخب منخرط في نقابة منذ عام على الاقل ويبلغ من العمر احدى وعشرين سنة كاملة.

لا ينتخب الاعضاء المعينون في مجلس المديرية وكذا العمال الاصول والفروع من عمود النسب او من عمود الحواشي لرئيس المؤسسة او الوحدة.

---

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المرجع السابق.

.9.

المادة 27 : يتم تجميع الترشيحات من طرف لجنة الترشيح محدثة في مستوى الوحدة او المؤسسة ومؤلفة من ممثلي الحزب والاتحاد العام للعمال الجزائريين والوزارة الوصية .

تحدد هذه اللجنة القائمة النهائية للمترشحين بعدد مضاعف للمناصب الواجب شغلها (1).

- اما الاختصاصات فتشير المواد التالية الى ما يلي :

المادة 28 : يتصرف مجلس العمال في سائر السلطات لمراقبة تسيير المؤسسة او الوحدة وتنفيذ البرامج.

وبهذه الصفة يضع تقريرا سنويا يبدي فيه رايه في تسيير المؤسسة او الوحدة .

المادة 32 : يبت مجلس العمال في تخصيص النتائج المالية للمؤسسة او الوحدة في نطاق القوانين والنظم الجاري بها العمل.

المادة 34 : يبت مجلس العمال في التوزيع داخل المؤسسة للحصة من النتائج المحددة قانونا والمخصصة لجماعة العمال.

المادة 38 : يجوز لمجلس العمال ان يطلب من كل شخص مختص تابع للمؤسسة او الوحدة او من كل خبير تابع للقطاع العام ان يقدم له البيانات حول مستندات ونشاطات المؤسسة او الوحدة وذلك لاجل قيامه باختصاصاته .

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات - المرجع السابق

./.

- اما فيما يخص التسيير فتشير المواد التالية الى ما يوضح ذلك :

المادة 40 : يعقد مجلس عمال المؤسسة اجتماعين عاديين في السنة ، يجوز لكل واحد من المجلسين ان يعقد اجتماعات غير عادية بطلب من المدير العام او المدير او اذا طلب ذلك من الرئيس او الثلثان على الاقل من اعضاء المجلس اوالجماعة (1).

يجتمع مجلس العمال بدعوة من رئيسه .

المادة 41 : ينتخب مجلس العمال في حظيرته وعلى قائمة تتضمن ترشيحا مزدوجا وبالاقتراح السري ولمدة سنة قابلة للتجديد ضمن نفس الكيفيات رئيسا يكلف بادارة مناقشاته (2).

يكون كاتب القسم النقابي قابلا للانتخابات لرئاسة مجلس العمال.

المادة 42 : يجوز لمجلس العمال ان يتداول قانونا اذا كانت الاغلبية من اعضائه حاضرة وفي عدم بلوغ هذا النصاب القانوني يدعى اعضاء مجلس العمال للحضور من جديد بواسطة لصق الاعلانات ويمكن لهم حينئذ ان يتداولوا بصفة صحيحة مهما كان عدد الحاضرين.

---

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات - المرجع السابق -

(2) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموءسسات - المرجع السابق -

./.

المادة 43 : يعد مشروع جدول اعمال الاجتماعات ويوجه من طرف مدير المؤسسة او الوحدة والرئيس معا الى سائر اعضاء مجلس العمال وذلك في ظرف ثمانية ايام على الاقل قبل الاجتماع.

يجوز لاعضاء المجلس ان يطلبوا تسجيل كل مسألة تابعة لاختصاصات المجلس.

يصادق مجلس العمال على جدول الاعمال النهائي.

المادة 44 : يشارك مجلس المديرية بحكم القانون في اجتماعات مجلس العمال بصوت استشاري.

المادة 45 : تتخذ مقررات ولوائح وتوصيات مجلس العمال بأغلبية الاعضاء الحاضرين.

المادة 46 : يوجه محضر اجتماعات مجلس عمال الوحدة الى مدير الوحدة والمدير العام للموءسسة والسلطة الوصية .

****

المراجع

اولا - باللغة العربية :

أ) المصادر والوثائق الرسمية :

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - العدد 17 الموافق لـ 25 ابريل سنة 1990 .

2 - التسيير الاشتراكي للموءسسات، الميثاق والنصوص التطبيقية - حزب جبهة التحرير الوطني - ديسمبر 1975.

3 - حزب جبهة التحرير الوطني - الموءتمر الخامس للحزب التخطيط والتنمية ، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983.

4 - الامر رقم 71 - 74 موءرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للموءسسات (مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموءسسات).

5 - المادة 12 من القانون 88 - 04 المتمم والمعدل لاحكام القانون التجاري.

6 - المادة 728 من القانون التجاري الجزائري.

7 - المواد من 23 - 25 من القانون رقم 88 - 01.

8 - المادة 19 من القانون رقم 88 - 03 الموءرخ في 12 يناير 1988 المتعلق بصناديق المساهمة .

./.

9 ـ المادة 26 من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حول شروط الترشيح لمجلس العمال.

***

ب) المـــوءلفـــــا ت :

الموءلـــف	الكتـــاب
1 ـ الدكتـــور اكرم شقـــرا	ـ الادارة الصنـــاعيـــة مطبعـــة طربيـــــن دمشـــق 1976.
2 ـ الدكتور احمد علي راشدي	ـ مدخل اجتماعـــي في الادارة العامـة ، مجلـة العلـــوم الاداريـــة المصريـــة 1969.
3 ـ الدكتور بوشيبه مختار	ـ مظاهـر السلطـة الرئاسيـة والـــوصايـــــة الاداريـــة عـلـى الموءسسات العامة الاقتصادية د راسة مقارنـــة 1990.
4 ـ الدكتور عبد الفتاح حسن	ـ التفويض في القانون الاداري وعلم الادارة العامة دار النهضـــة العربيـة 1970 ـ 1971 ـ
5 ـ الدكتور احمد محرز	ـ القانون التجاري الجزائري 1979.
6 ـ الدكتور جمال زكي	ـ تنظـيم وتنميـــة المجتمـع ـ القاهـــرة ـ دار الثقافـــة والعلـوم للطباعـة والنشـــر (لـــم يشـــر الـىتاريخ الاصدار).
7 ـ الدكتور جبور عبد النور وسهيل ادريس	ـ المنهل (فرنسي عربي) بيروت ـ دار الاداب . 1970
8 ـحازم البيـلاوي	ـ التنميـة الزراعيـة ـ القاهـرة ـ معهد البحوث والدراسـات العربيـة 1967.
9 ـ الدكتور عمار عوابدي	ـ مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسيـــة ـ الموءسسة الوطنيـة للكتـاب ـ الجزائر 1984.

./.

10 ـ الدكتور عادل حسن والدتكور مصطفى زهير ـ الادارة العامة ـ دار النهضة العربية للطباعة والنشر ـ بيروت 1978.

11 ـ الدكتور محمد حسن فتحي ـ دراسات في التنظيم الاداري ـ الطبعة الاولى 1970 ـ القاهرة.

12 ـ الدكتور عاطف غيث ـ التغيير الاجتماعي والتخطيط ـ القاهرة دار المعارف بمصر 1962.

13 ـ الدكتور سليمان محمدالطماوي ـ مباديء الادارة العامة، دار الفكر العربي القاهرة 1969.

14 ـ الدكتور فوءاد مهنا ـ الاصلاح الاداري في ضوء مباديءعلم التنظيم مقالة لمجلة العلوم الادارية المصرية العدد الاول 1959.

15 ـ الدكتور محمد رمضان ـ الوصاية على الهيئات المحلية (دراسة مقارنة) دار الشعب بالقاهرة (بدونتاريخ)

16 ـ الدكتور محمد عبدالله عبد الرحيم ـ اساسيات الادارة والتنظيم ـ دار التأليف جامعة القاهرة ـ الطبعة الثانية 1977.

17 ـ الدكتور محمد السويدي ـ التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية ـ الموءسسة الوطنية للكتاب ـ الجزائر 1986.

18 ـ الدكتور يونس عبد الغفور ـ اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج موءسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الاسكندرية 1976.

19 ـ الدكتور عبد العزيز وظبان ـ محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر مطبوعة على الالة الراقنة عام 1980.

*
***
*

ج) المراجع المترجمة الى اللغة العربية :

المؤلف	الكتاب
1 - اليانوف	- البلدان النامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي - دار التقدم - موسكو 1981.
2 - موتيليف	- السياسة الاقتصادية في خدمة الانسان - دار التقدم - موسكو 1984.
3 - الدكتور احمد محيو	- محاضرات في المؤسسات الادارية - ترجمة الدكتور محمد عرب صاصيلا - الطبعة الخامسة مع ملحق 1990 - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990.
4 - اكاديمية العلوم السوفياتية	- علم الاستشراق السوفياتي - البنية الاجتماعية لبلدان الشرق - الاستقرار والتغيرات - هيئة تحرير العلوم الاجتماعية والعصر - ترجمة عبد الله حبه - موسكو 1988.
5 - جرار شاليان	- مصاعب الاشتراكية في الجزائر - ترجمة جورج طرابيشه - بيروت - دار الطليعة 1964.
6 - شارل بتلهيم	- التخطيط والتنمية - ترجمة الدكتور سبري عبد الله - القاهرة - دار المعارف بمصر 1966.
7 - ميتا حاج فاسليف وآخرون	- التسيير الذاتي في النظرية والتطبيق ترجمة جورج طرابيش - بيروت - دار الطليعة 1965.

./.

د) الصحف والمجلات :

1 - المجاهد : اللسان المركزي لحزب جبهة التحرير الوطني المؤتمر الاستثنائي - ديسمبر 1985.

2 - المجاهد : عدد 75 - 1967 .

3 - مجلة الطليعة : حوار مفتوح مع بومدين - عدد فبراير1965 .

4 - الطليعة : حوار مفتوح مع بومدين عدد يناير1967 .

5 - الدكتور ايت قاسي : استاذ الادارة : اصلاح المؤسسة ونظريات التنظيم - بحث منشور في مجلة احداث اقتصادية باللغة الفرنسية - العدد 22 نوفمبر 1988.

6 - دراسة الادارة العامة المقارنة ، مطالعات في مجالات العلوم الادارية التي تصدرها الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الادارية ، العدد الاول - افريل 1965.

7 - الوثيقة الاقتصادية - منظمة العمل العربية - المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل للمؤتمر العام الثامن للاتحاد الدولي لنقابات العمل العرب المنعقد بالجزائر من 15 الى 18 ماي 1989.

*

ثانيا - الموءلفات باللغة الاجنبيـــــة :

(1)-Currie -Developpement acceleré.La necessité et Moyens -New York 1966

(2)-ISNARD -Le Maghreb, Paris P.U.F. 1966.

(3)-DANIEL Crierim -L'Algerie caporalisée,cary -colombies 1965.

(4)-M.Launey Michel -Paysans Algeriens, -La terre, la vigne, et les hommes, Paris (6) Edition du seuil, 1963.

(5)-"L'emploi, un problème unique du mende" .
-"Le processus du developpement industriel en Ammerique latine" New York : 1966

(6)-"La distribution des recettes en Amerique Latine"

-"Finance et developpement" Mars 1973

(7)-"Etas-Unié : plan economique -de l'ASIE et l'extrème orient 1971" Bomgkok 1972

(8)- UN.E/3781.EC.5/37

(9)- ADDISION August progres économique et la politique dans les pays developpés New York 1977 PP.162.163

(10)- Les nouvelles du developpement économique d'ASIE . New York ,1972 N°7,023

(11)- Revolution Africaine, Alger F.L.N, 1963,

الفهرس

./.

./.

./.

***